

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

На правах рукопису

ХАВАНОВА Марина Сергіївна

УДК 658.5.012.7:65.011.12:51-77

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ)**

Спеціальність 21.04.02 – економічна безпека
суб'єктів господарської діяльності

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник –
БОБРОВ Євгеній Анатолійович,
доктор економічних наук, доцент

Київ – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1. Сутність стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства	
1.1 Економічні засади стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарської діяльності	11
1.2 Методичні засади та підходи до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	38
1.3 Сучасні механізми стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	53
Висновки до Розділу 1	67
 РОЗДІЛ 2. Комплексна оцінка факторів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства	
2.1 Аналіз стану та тенденцій розвитку світової автомобілебудівної індустрії. 70	
2.2 Діагностика стану та проблем автомобілебудівної галузі України.....	85
2.3 Параметри оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті фінансово-економічної безпеки автомобілебудівних підприємств	100
Висновки до Розділу 2	110
 РОЗДІЛ 3. Вдосконалення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства	
3.1 Розробка багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства.....	112
3.2 Розрахунок багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень для автомобілебудівних підприємств	120
3.3 Напрями підвищення ефективності управлінських рішень для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою автомобілебудівних підприємств	146
Висновки до Розділу 3	158
 ВИСНОВКИ	160
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	165
 ДОДАТКИ.....	189

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність постійної адаптації до сучасних умов господарювання, нестача фінансових ресурсів для підтримання ліквідності, а також велика кількість збиткових і збанкрутілих підприємств ставлять перед керівником підприємства завдання, пов'язані з ефективним використанням фінансових ресурсів, перспективами розвитку підприємства, стратегія управління яким з самого початку повинна розроблятися з урахуванням вимог економічної безпеки. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набувають проблеми стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, діагностики та контролю.

Дослідження та аналіз автомобілебудівної галузі є питанням актуальним, адже більшість практиків та теоретиків розглядають цю галузь як перспективну, оскільки сучасні автомобілебудівні підприємства за своїми масштабами та впливом перетворилися на домінуючого суб'єкта економічних, політичних та соціальних процесів на світовому рівні. Вони стали одночасно і одним із визначальних чинників глобального розвитку, і каталізатором суттєвих загроз для нього, що обумовлено, окрім всього, і особливою природою великих підприємств, зокрема, необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів, яке неможливе без діагностики управлінських рішень, що є складовою стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Зазначимо, що проблематика зв'язку стратегічного управління з економічною безпекою вже довгий час гостро дискутується у науковій літературі. Окремі питання, пов'язані зі стратегічним управлінням фінансово-економічною безпекою підприємства, розглядаються в наукових працях таких зарубіжних вчених, як І. Ансофф, В. Баумоль, І. Бланк, Дж. Гроссман, П. Друкер, Д. Канеман, Р. Лінч, Дж. Майер, М. Портер, Р.А. Стенфорд, А. Чандлер та інших зарубіжних вчених.

Вітчизняними науковцями, які відіграли важливу роль у дослідженні проблематики економічної безпеки та її зв'язку з фінансовою безпекою

суб'єктів господарської діяльності, є В. Алькема, З. Борисенко, О. Гончаренко, В. Грушко, М. Денисенко, О. Захаров, О. Кириченко, О. Користін, Т. Кузенко, В. Мунтіян, О. Преображенська, В. Рокоча, В. Сідак, І. Тарасенко, В. Терехов, Т. Шабатура, В. Шемаєв, Л. Шемаєва, О. Черевко, Н. Чечетова та інші. Своє бачення щодо покращення ефективності діяльності автомобілебудівних підприємств висловлювали такі вчені: Н. Бодрова, Л. Ваганов, В. Калабашкін, В. Кишун, О. Кривоконь, О. Стернюк, І. Тимоніна, І. Хома, Н. Хрущ, О. Юринєць тощо.

В сучасній літературі більшість науковців акцентують увагу або виключно на проблемах стратегічного планування та діагностики, або тільки на теоретичних аспектах забезпечення економічної та фінансово-економічної безпеки підприємств. Наукові праці, які б одночасно поєднували в собі дослідження зазначених питань, практично відсутні, що і визначає актуальність теми дисертаційного дослідження.

Наукове завдання дисертаційного дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованого підходу до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства (на прикладі автомобілебудівних підприємств) на основі діагностики управлінських рішень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану наукових досліджень кафедри управління фінансово-економічною безпекою Університету економіки та права «КРОК» за темою «Забезпечення захисту економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності в умовах євроінтеграції України» (номер державної реєстрації 0114U006338). Автором проведено аналіз стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на прикладі автомобілебудівних підприємств.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та побудова моделі діагностики управлінських рішень для вдосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Реалізація поставленої мети обумовила розв'язання наступних задач:

- дослідити теоретико-методологічний базис для опису процесу стратегічного управління фінансово-економічною безпекою як складової економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності;

- провести аналіз методичних засад та сучасних механізмів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку світової автомобілебудівної індустрії, визначити характерні її особливості;

- провести діагностику стану автомобілебудівної галузі України, визначити її позиції на світовому ринку та оцінити вплив галузі автомобілебудування на економіку України;

- здійснити аналіз показників оцінювання ефективності управлінських рішень як складової стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- розробити модель діагностики управлінських рішень підприємства для перевірки відповідності запланованих і фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- сформувати систему параметрів багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства та розрахувати їх значення для найбільших за обсягом випущеної продукції автомобілебудівних підприємств;

- запропонувати алгоритм використання багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства та визначити її основний індикатор фінансово-економічної безпеки підприємства в процесі діагностики управлінських рішень підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі моделювання та діагностики управлінських рішень.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникає у процесі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань автором використано комплекс загальнонаукових методів наукових досліджень. Метод аналізу та синтезу використовувався для дослідження методичних засад стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, визначення його складових (п. 1.1., 1.2.), системний аналіз – для аналізу складових стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства (п. 1.2., 1.3.). Факторний аналіз застосовувався для оцінки основних факторів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства (п. 2.1., 2.2.). Для вирішення конкретних завдань використовувались також специфічні методи: метод експертних оцінок – для розробки параметрів оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства (п. 2.3., 3.1.), метод економіко-математичного моделювання – для побудови та розрахунку багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень для автомобілебудівних підприємств (п. 3.1., 3.2.). Методи розрахунків, обґрунтування та прогнозування були використані з метою підвищення ефективності управлінських рішень автомобілебудівних підприємств (п. 2.3., 3.3.).

Статистичною і фактологічною основою дослідження є дані Державної служби статистики України та фінансові звіти автомобілебудівних підприємств. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, монографії та статті науковців та експертів, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на прикладі автомобілебудівних підприємств.

Основні положення, що визначають наукову новизну дослідження, полягають в наступному:

вперше:

- запропоновано алгоритм використання багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства, де основним індикатором фінансово-економічної безпеки в процесі діагностики управлінських рішень підприємства виступає величина відхилення запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

удосконалено:

- методичні підходи до розробки моделі діагностики управлінських рішень для перевірки відповідності запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю, яка характеризується багатокритеріальністю та можливістю аналізу існуючої стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- підходи до формування системи параметрів багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень автомобілебудівними підприємствами та визначення заходів коригування;

- методичні підходи до аналізу показників оцінювання ефективності управлінських рішень як складової стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що ґрунтуються на критеріях контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства – «точках фундаментального нагляду»;

дістали подальший розвиток:

- трактування понять «стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства», «стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства», які стали основою для розробки методичних засад забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що, на відміну від існуючих, додатково передбачають проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- методичні підходи до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, визначення його методів та інструментів, що передбачають необхідність їх збалансованості; обґрунтування необхідності діагностики ефективності реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства для проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- деталізація особливостей стану та тенденцій розвитку світової автомобілебудівної індустрії, до яких відносяться сприяння економічному зростанню інших галузей, високі витрати на науково-дослідну діяльність, необхідність прозорості та кооперації;

- підходи до систематизації складових характеристики стану автомобілебудівної галузі України, визначення позиції цієї галузі на світовому ринку та оцінювання її впливу на економіку України, що, на відміну від існуючих, більш повно враховує склад та техніко-економічні особливості суб'єктів галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що наукові положення, отримані висновки та розроблені рекомендації можуть бути використані як на науковому, так і на практичному рівнях. Вони є практичним підґрунтям в процесі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою.

Прикладне значення наукових результатів підтверджується використанням у діяльності таких органів та установ: Департамент автомобільного транспорту Міністерства інфраструктури України для моніторингу стану реалізації забезпечення фінансової стабільності та підвищення рівня забезпечення економічної безпеки (довідка № 25/1989-14 від 18.07.2014 р.); Департамент державної політики Міністерства інфраструктури України в галузі залізничного транспорту (довідка № 45/1069-14 від 07.07.2014 р.); АТ «УкрАВТО» для оптимізації досягнення визначених перспективних цілей у контексті формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства та

підвищення рівня ефективності управлінських рішень (довідка № 691/16 від 12.06.2014 р.); ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» для діагностики стратегії забезпечення фінансової стабільності з метою оптимізації стратегічного планування (довідка № 29/ЗППо від 23.06.2014 р.); виокремлений госпрозрахунковий підрозділ Іллічівський завод автомобільних агрегатів ПАТ «Запорізького автомобілебудівного заводу» для оптимізації досягнення визначених перспективних цілей у контексті формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства та підвищення рівня ефективності управлінських рішень (довідка № 38/ЗППо від 12.06.2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є результатом самостійного наукового дослідження автора. Публікації по дисертаційній роботі підготовлені дисертантом самостійно.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на 9 науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (Дніпропетровськ, 23–24 грудня 2010 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Альянс наук: вчений – вченому» (Київ, 15–16 березня 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Финансовый механизм решения глобальных проблем: предупреждение экономических кризисов» (Дніпропетровськ, 20–21 вересня 2012 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Наука в інформаційному просторі» (Дніпропетровськ, 04–05 жовтня 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний розвиток економіки: проблеми та перспективи» (Київ, 07–08 грудня 2012 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених «Нові перспективи: економіка, транспорт, інформаційні технології, екологія, редакторська та журналістська майстерність» (Кременчук, 12–14 грудня 2012 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація національних, регіональних та глобальних моделей розвитку» (Сімферополь-Ялта, 19–22 грудня 2012 р.); Міжнародній конференції «Наука і суспільство»

(Донецьк, 15 лютого 2014 р.); XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Определение вектора развития экономических наук в XXI веке: вызовы и решения» (Санкт-Петербург, 15 лютого 2014 р.).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 16 наукових праць, загальним обсягом 4,5 д.а., з них 5 – у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних баз цитування (1,7 д.а.), 2 – у інших наукових фахових виданнях (0,7 д.а.), 9 – в інших виданнях (2,1 д.а.).

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів (9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Дисертаційне дослідження викладено на 216 сторінках, із них 161 сторінка основного тексту. Дисертація містить 36 таблиць, з яких одна займає повну сторінку, 23 рисунки та 30 додатків. Список використаних джерел налічує 236 найменувань на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічні засади стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарської діяльності

Проблема економічної безпеки підприємства є складною, багатофакторною та такою, що потребує вирішення на основі системного підходу, для реалізації якого потрібний науковий апарат, що включає сукупність методів та методик визначення та кількісної оцінки факторів загроз економічній безпеці, а також принципів та ефективних способів їх зниження. Крім того, необхідно при розробці нових методів управління економічною безпекою підприємства розширити проведення контролю на основі фінансової звітності, що дозволить здійснювати управління економічною безпекою в узгодженості з іншими аспектами діяльності підприємства.

Оскільки руйнування потенціалу підприємства є проявом небезпечних для його функціонування загроз, необхідно, насамперед, визначити, що входить у поняття «економічна безпека», сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та розглянути процес стратегічного управління фінансово-економічною безпекою як складову економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності.

Розглянемо підходи до обґрунтування суті поняття «економічна безпека підприємства» (Додаток А). Узагальнюючи подані в економічній літературі підходи, «економічна безпека підприємства» – це такий стан рівня життєздатності суб'єкта господарювання, що одночасно гарантує виконання місії та цілей підприємства, та невід'ємними характеристиками якого є доступ до ресурсів і ринків, стан захищеності від зовнішніх і внутрішніх ризиків,

рівень економічної ефективності функціонування, а також здатність підприємства до розвитку.

І. П. Мойсеєнко та О. М. Марченко [95] вважають, що фінансова складова є визначальною у системі економічної безпеки підприємства, а між економічною і фінансовою діяльністю господарських суб'єктів є тісна взаємозалежність. Вони наводять приклад, що деякі категорії є, з одного боку, економічними за своєю суттю, а з іншого – фінансовими. З ними погоджується Т. Г. Васильців [24], зазначаючи, що наявність фінансів є невід'ємною частиною функціонування підприємства, оскільки забезпечує процес виробничої, господарської діяльності, виступають одночасно причиною та наслідком його функціонування.

Н. Н. Илишева [170] пояснює роль фінансової складової як координуючу роль фінансів у системі управління організацією, а також тим особливим місцем, яке займають фінансові ресурси. Саме вони можуть перетворюватися у будь-який інший вид ресурсів з найменшим часовим інтервалом. Таку позицію підтримує І. П. Хоминч [181], вказуючи на те, що важлива роль фінансів обумовлена сутністю головних економічних категорій – грошей, кредиту, капіталу, що виступають фундаментом, їх універсальний характер з точки зору виконання ними регулюючої, контролюючої та розподільчої функцій для будь-якої господарської діяльності, визначаючи особливий статус усіх похідних цих категорій.

Як зазначають І. П. Мойсеєнко та О. М. Марченко [95], центральне місце фінансової безпеки у системі економічної безпеки підприємства (рис. 1.1) пояснюють тим, що «рівень фінансової безпеки будь-якого підприємства визначає його можливості забезпечувати інші складові його економічної безпеки. І навпаки, зміни в будь-якій сфері підприємства в кінцевому результаті відображаються у його фінансовій безпеці».

П. Я. Кравчук [76] пропонує термін корпоративної безпеки підприємства, в складі якої окремим напрямом виділено фінансово-економічну безпеку (Додаток Б).

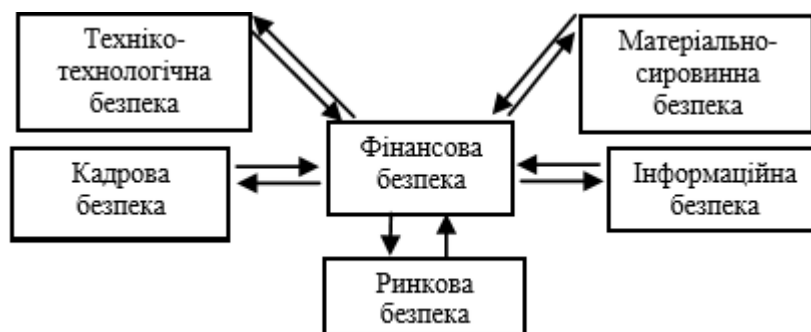


Рис. 1.1. Місце фінансової безпеки у системі економічної безпеки підприємства [95].

Зокрема, будь-який метод оцінювання безпеки підприємства передбачає визначення ефективності господарювання і використання його ресурсного забезпечення, отже, робота зводиться до розрахунку показників фінансово-економічного стану й ефективності. Виокремлення фінансового та економічного складників безпеки підприємства передбачає їх істотну взаємозалежність при діагностиці та оперативному аналізі. Враховуючи вагомість та критичність зауважень, автор вважає доцільним виокремлення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Н. Ю. Подольчак та В. Я. Карковська [125] під фінансово-економічною безпекою підприємства розуміють захищеність потенціалу підприємства у різних сферах діяльності від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення; стан і здатність фінансово-економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу та перешкодам у досягненні цілей розвитку.

В. Ф. Столбов та Г. М. Шаповал [147] називають фінансово-економічною безпекою підприємства стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому.

О. О. Бондаренко та В. А. Сухецький [18], вважають, що поняття фінансово-економічної безпеки досить точно визначено З. С. Варналієм [48]: фінансово-економічна безпека – це результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів.

Автор погоджується за наведеними визначеннями, але вважає, що фінансово-економічна безпека передбачає також її гарантування та забезпечення у довгостроковій перспективі.

І. П. Мойсеєнко та О. М. Марченко [95] наводять визначення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності, з яким погоджується автор: це такий його фінансово-економічний стан, що забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку у поточному та довгостроковому періоді.

Також, через складність трактування категорії «фінансово-економічна безпека підприємства», взаємопов'язаність її з багатьма інтегральними показниками стану та ефективності функціонування підприємства, велику кількість ризиків безпеки, необхідність постійного її забезпечення вони наголошують на необхідності застосування системного підходу до управління нею; та пропонують трактувати систему фінансово-економічної безпеки підприємства як сукупність невід'ємних її елементів та взаємозв'язків між ними, створення якої має на меті постійне гарантування її належного рівня. (Додаток В)

Оскільки функціонування підприємства потребує не лише його ефективної діяльності, але й гарантування безпеки, зокрема фінансово-економічної, це дозволяє імплементувати основи забезпечення останньої у

систему стратегічного управління, синтезувати стратегії її забезпечення з іншими стратегіями.

В економічній літературі процес стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства розглядають поряд із стратегічним управлінням та стратегічним плануванням. Зокрема про це пишуть Є. В. Толкачева, К. Т. Бясов, В. С. Кузнєцов [80; 154; 23] та інші автори.

О. В. Черевко [170; 171; 169] зазначає, що перехід від стратегічного планування до стратегічного управління (стратегічного менеджменту) був обумовлений обмеженістю ефективності застосування стратегічного планування як системи адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення перспективної конкурентоспроможності організації через те, що в майбутнє переносилися параметри підприємства, задані його минулим. «Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгочасний розвиток організації, але і конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може вимагати необхідності стратегічного маневру, перегляд цілей та коригування загального напрямку розвитку».

І. Ансофф [2] наводить дві взаємодоповнюючі підсистеми, з яких складається стратегічне управління: аналізу й вибору стратегічної позиції та оперативного управління. К. Бясов [23] також вважає, що на відміну від звичайного довгострокового планування, що засноване на концепції екстраполяції існуючих тенденцій розвитку, стратегічне планування враховує не тільки ці тенденції, але й систему можливостей та небезпек. Останнє передбачає побудову вектора стратегічного управління фінансово-економічною безпекою з майбутнього до сьогодні.

Отже, на відміну від стратегічного планування стратегічний менеджмент включає в розгляд як процес реалізації стратегії, так і проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом.

З урахуванням вищезазначеного, а також з огляду на те, що стратегічне управління діяльності підприємства є частиною управління підприємством, яка

забезпечує основу для всіх управлінських рішень, можна зробити висновок про місце стратегічного управління фінансово-економічною безпекою (рис. 1.2).

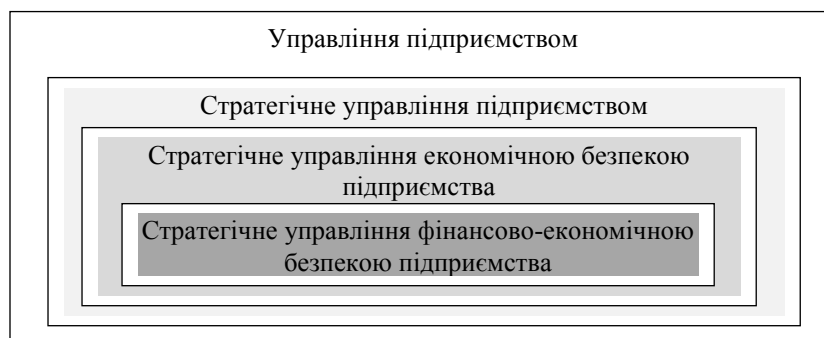


Рис. 1.2. Місце стратегічного управління фінансово-економічною безпекою в управлінні підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Узагальнюючи аналіз праць, автор визначає стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства як менеджмент довгочасного розвитку організації та швидкого реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури для стратегічного маневру, перегляду цілей та коригування загального напрямку розвитку для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення сталого його функціонування.

С. П. Міщенко [174], зазначає, що основне значення системи економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона повинна мати попереджувальний характер. Інструментом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, орієнтованим на фінансову збалансованість та координацію заходів є стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Визначення сутності стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства будується на визначення «стратегії управління підприємства». Отже, наступним аспектом аналізованої проблеми є визначення поняття стратегії, стратегії управління підприємством та зв'язку стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства з іншими стратегіями.

О. П. Коробейніков наводить таблицю, що містить визначення стратегії в різні періоди від А. Чандлера (1962 р.) до А. Томпсона (1995 р.) [73]. (Додаток Д).

Р. Ф. Харрод [141] поєднав аналіз Кейнса зі своїми ідеями у моделі економічного циклу, що включає принципи акселератора та механізм мультиплікатора, що орієнтовано на стратегію економічного зростання. Англійський вчений Дж. М. Мейер [213] під стратегією (стратегічним управлінням) розумів процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання цілей, прийняття рішень, їх реалізації та контролю.

Д. Норт [102] акцентував увагу на формуванні гнучких інституційних структур та суб'єктів (підприємств), які здатні в результаті довготривалих процесів розвитку виходити на створення ефективних систем, що вимагають відповідних рішень. Л. Мізес [88] орієнтував стратегії підприємства на отримання прибутку за умови максимальної свободи керівників.

А. Чандлер [196] розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, вжиття заходів і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Його підхід є основою для сучасних підходів до трактування поняття «стратегії» українськими вченими.

В свою чергу А. Н. Герчикова [32, с. 110] визначає стратегію як розраховану на перспективу систему мір, яка забезпечує досягнення конкретних намічених цілей; С. А. Яковлев [183] вважає, що під стратегією слід розуміти певну систему цілей та шляхів їх досягнення. Т. Н. Данилова [36] має наступну точку зору: «Якщо цілі визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія відповідає на питання, яким чином та в який спосіб організація зможе досягти своїх цілей в умовах мінливого конкурентного оточення». А. Н. Сирбу [150] розуміє під поняттям стратегія певну модель заходів, які необхідні для досягнення намічених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Існують і інші погляди. Стратегія – це план: О. П. Коробейніков [73] розуміє під стратегією довгострокові плани вищого керівництва по досягненню перспективних цілей організацій, Т. Н. Данілова [36] визначає стратегію як детальний комплексний всебічний план.

Стратегія – це інструмент формування та досягнення цілей підприємства: вказаної позиції дотримується Н. В. Моїсєєва [94] та визначає стратегію як інструмент формування загальної ідеї майбутнього, деталі якої уточнюються відповідно до необхідних змін.

Стратегія – це правила, способи реакції: А. П. Градов [182, с. 116] визначає стратегію як набір правил та засобів, за допомогою яких система досягає основоположних цілей розвитку; Р. Беллман [11, с. 30–31] вважає, що стратегія – це правило, яке визначає, що робити, якщо відомий сьогоdnішній стан; М. Портер [129] вважає, що стратегія являє собою спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.

В системі стратегічного управління підприємством виділяють декілька рівнів стратегій, що зумовлює їх підпорядкованість та взаємозв'язок. І. А. Бланк [13] наводить три (Додаток Е):

- корпоративна стратегія. Окреслює загальний напрям зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності, відображає способи втілення місії та головної цілі організації. Вирішує питання, що пов'язані із структурою підприємства, структурою бізнес-портфелю, пов'язані з розподілом ресурсів між господарськими підрозділами, виробляє єдину стратегічну орієнтацію підрозділів підприємства, визначає стратегічні напрями кожного елементу господарської системи;

- ділова стратегія. Визначає аспекти роботи у стратегічному періоді на конкретному полі діяльності. Варто зазначити, що для підприємств з одним видом діяльності ділова стратегія співпадає з корпоративною та ієрархічний зв'язок стратегій переходить у дворівневу. Ділова стратегія розробляється у особливих випадках при реалізації специфічних задач, наприклад, при банкрутстві. Її описують, як правило, у бізнес-планах;

- функціональна стратегія. Вона розроблюється на основі ділової та корпоративної стратегії та визначає шляхи досягнення конкретних цілей підприємства, що стоять перед його окремими підрозділами та службами. Цей вид стратегії спрямований на конкретний об'єкт: виробництво, фінанси, маркетинг та інше.

О. В. Нусінова [104] виділяє також рівень центра підприємства та рівень всіх підприємств та організацій, що входять до його складу.

Сутність стратегічного управління фінансово-економічною безпекою реалізується у функціях. Варто розглянути дві групи функцій: організаційні та економічні. Перша група, як правило, застосовується до стратегічного управління містом або регіоном держави, проте її можна застосовувати і для конкретного підприємства.

Група економічних функцій є більш широкою. А. Б. Рунов виділяє наступні елементи [134]:

- координація обміну ресурсами та готовими продуктами;
- зняття невизначеності сумісної діяльності;
- перерозподіл потоку доходів від інвестицій між учасниками інвестиційної діяльності та акціонерами;
- стимулювання та мотивація учасників виконання стратегії та регулятора до відповідного виконання раніше взятих обов'язків;
- кооперація з метою досягнення оптимального розподілу ресурсів та зниження видатків.

В. М. Геец [31] долучає до цієї групи також антикризову функцію та функцію прогнозування. При цьому функція прогнозування поділяється на прогнозування вірогідності виникнення банкрутства та прогнозування негативного впливу несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та коливання ринкової кон'юнктури.

При формуванні системи функцій стратегії управління фінансово-економічною безпекою варто враховувати функції, що виконують фінанси підприємств та функції стратегічного управління підприємством

(організаційну, контрольну, маркетингову, функції планування, прогнозування та інші).

Таким чином, в якості функцій стратегії управління фінансово-економічною безпекою слід виділити наступні:

1. Інформаційна функція полягає у централізації, систематизації та обробці інформації, що надходить та формуванні на її основі рекомендацій з організації фінансової, виробничої та розподільчої діяльності підприємства, а також виробленні пропозицій по напрямках стратегічної діяльності. Ця функція може вирішувати завдання по вивченню як макроекономічних аспектів, так і більш вузьких питань (вивчення діяльності конкурентів, партнерів та інше).

2. Організаційна функція полягає у забезпеченні необхідними трудовими, інтелектуальними ресурсами, засобами праці, проведенні координації заходів зацікавлених підрозділів та осіб, мотивації, заохоченні та санкцій щодо персоналу, контролю над його діяльністю.

3. Ресурсозабезпечуюча функція полягає у своєчасному забезпеченні підприємства необхідними для здійснення діяльності фінансовими ресурсами, прогнозуванні та плануванні їх надходжень, пошуку оптимального поєднання джерел їх залучення.

4. Розподільча функція полягає у прогнозуванні та плануванні строків та обсягів інвестицій, інших видатків, пошуку об'єктів капіталовкладень. За рахунок цієї функції досягається забезпечення ефективного вкладання фінансових ресурсів, що вивільнюються, а також тимчасово вільних коштів.

5. Антикризова функція полягає у своєчасному виявленні, прогнозуванні та попередженні різних небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, максимально ефективного виведенні організації з фінансових криз. За допомогою цієї функції здійснюється контроль над усіма сферами фінансової діяльності підприємства, у тому числі за формуванням та використанням фінансових ресурсів, за допомогою яких попереджається дефіцит грошових коштів, забезпечується достатня ліквідність активів підприємства, регламентуються суми та створюються фінансові резерви,

забезпечується контроль на об'єктах капіталовкладень. Крім того, в межах даної функції вирішуються наступні завдання:

- розробка умов підготовки можливих варіантів формування фінансових ресурсів та заходів фінансового керівництва за умов нестійкого або кризового фінансового стану;
- розробка способів підготовки виходу з кризової ситуації, методів управління фінансами, виробництвом, збутом в умовах нестійкого або кризового фінансового стану, а також координація зусиль всього колективу на його подолання.

6. Адаптивна функція полягає у безперервному пристосуванні стратегії фінансово-економічної безпеки до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою використання нових можливостей та захисту підприємства від нововиявлених загроз.

7. Контрольна функція полягає у виявленні зовнішніх та внутрішніх факторів, які негативно впливають на процес стратегічного управління та створенні пропозицій по їх нівелюванню. Крім цього, вона полягає у контролі над ефективністю стратегічних рішень та заходів при залученні та використанні фінансових ресурсів, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Поряд із функціями необхідно визначити, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші фактори впливають на стратегію управління підприємством, виявити ступінь їх впливу, розробити заходи по зменшенню залежності від їх впливу для того, щоб уникнути помилок у виборі стратегії та напряму розвитку. Також необхідно відділити передбачувані фактори від непередбачуваних, розробити заходи впливу на перші та врахувати дію останніх.

Позитивно вплинути на створення будь-якої, зокрема фінансової, стратегії може професіоналізм співробітників, їх досвід, інтуїція, людський фактор. Останній вважається більшістю економістів найменш актуальним, проте згідно позиції Р. І. Минжасарова [97] останнім часом в сфері

стратегічного управління все більше уваги приділяється стратегічному мисленню, як найважливішому серед інших. Цей підхід є вартим уваги, оскільки мислення стратега знаходиться на одному рівні з іншими факторами середовища та може змінити напрям стратегічної діяльності. Звичайно, творче мислення не можна ставити поряд з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх вплив на розробку стратегії підприємства має абсолютно різні підстави. Проте забути про нього теж не можна, оскільки саме співробітники підприємства розробляють та реалізують всі етапи формування стратегії: від вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та збирання необхідних даних до побудови цілей та задач, вибору методів та інструментів її реалізації.

Необхідно зазначити, що, ґрунтуючись на принципі розподілу повноважень та відповідальності, розробка стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства не є справою конкретної людини або підрозділу. Її розробкою займаються як конкретні виконавці, наприклад, службовці фінансового, економічного та багатьох інших відділів, так і керівництво підприємства, збори його акціонерів, які координують та контролюють її створення. Це підтверджує В. С. Кузнецов [80], зазначаючи, що для формування достатньо повного портфелю стратегічних альтернатив необхідно враховувати пропозиції принаймні керівників середньої ланки.

Важливою в стратегічному управлінні є роль першого керівника, який повинен організовувати процес розробки та реалізації рішень; творчі здібності керівників та спеціалістів підприємства; вміння налагодити творчу колективну роботу, покращити психологічний клімат; стиль керівництва; розвиток корпоративної культури. А. П. Дугельний [46] підкреслює, що консультанти можуть надати методичну допомогу в процесі розробки стратегії підприємства, проте тільки спеціалісти підприємства можуть розробити стратегію його розвитку.

Я. Арт [4] вважає, що стабільність та ефективність діяльності підприємства залежать не тільки від власника, але й від мідл-менеджерів (від

англ. middle – середній). Проте, саме вони часто стають найпроблемнішою ланкою. У більшості компаній зазвичай виникають три основні проблеми, пов'язані з мідл-менеджментом: проблема адаптації (коли мідл-менеджер ще не знає, хто він – «великий співробітник» чи «маленький начальник»); проблема функцій та проблема відтворення (за статистикою, саме мідл-менеджери є найбільш «текучими» співробітниками сучасних підприємств).

Р. С. Каплан та Д. П. Нортон [58] зазначають, що одним з принципів їх «Системи збалансованих показників» є інформаційна доступність для робітників компанії всіх рівнів. Робітники нижчих ланок повинні розуміти, які фінансові наслідки їх рішень та дій; топ-менеджери повинні повністю усвідомлювати, що приведе компанію до довгострокового фінансового успіху.

Не існує моделі, що вказала б керівництву, яку саме обрати альтернативу. Рішення приймається на основі професійного досвіду та, можливо, навіть інтуїції менеджера. Суб'єктивізм впливає на процес розробки стратегії та його результат не менше, ніж об'єктивні обставини. Так, М. Хучек [168] виділяє п'ять факторів, які впливають на процес прийняття рішень та, отже, на розробку стратегії: досвід керівництва; очікування майбутнього; ступінь готовності до ризику; стиль керівництва. А Т. Н. Данилова [36] до факторів, що впливають на інвестиційні рішення, додає цілі інвестора, до яких відносить:

- захист капіталу від інфляції;
- забезпечення доходу для оплати непередбачених витрат;
- ставлення інвестора до ризику;
- податкові умови інвестора;
- період часу, на який інвестор готовий інвестувати кошти.

В. В. Баранов [9, с. 20], Т. Г. Васильців [25, с. 309–310], Л. П. Гончаренко [34, с. 90, 91, 103], Н. Н. Илишева [158, с. 38] вважають, що дворівнева структура є класичним представленням про фактори, що впливають на стратегію управління підприємством: фактори внутрішнього та фактори зовнішнього середовища. Також, поняття та зміст стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства формують в основному ті ж

умови мікро- та макросередовища, що впливають на загальну стратегію підприємства. Л. Г. Шемаєва [174] зазначає, що зміст економічної безпеки підприємств розкривається через забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища із застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

До факторів зовнішнього середовища слід відносять наступні:

- державна фінансово-економічна політика та державне регулювання економіки;
- діючий фінансово-інвестиційний механізм;
- існуючі умови фінансового ринку, ринкової економіки в цілому;
- кон'юнктура ринку;
- види та ступінь ризиків;
- інфляція;
- сезонність (для підприємств, чия діяльність повністю залежить від умов зовнішнього середовища) тощо.

Таким чином, це фактори, обставини, критерії, причини, сили, умови, суб'єкти, що знаходяться поза прямої залежності від підприємства, та самі впливають на нього ззовні. Як правило, вони не підлягають впливу зі сторони підприємства та лише можуть бути враховані в його діяльності.

До факторів внутрішнього середовища слід відносять наступні:

- місія підприємства;
- ціннісні орієнтації;
- цілі підприємства;
- фінансовий стан;
- забезпеченість ресурсами;
- ступінь економічної самостійності;
- інвестиційна привабливість;
- конкурентні переваги;
- ступінь ризикованості діяльності підприємства;

- залежність діяльності підприємства від зовнішнього середовища та взятих обов'язків;
- рівень підготовки та досвіду кадрів;
- досвід реалізації попередніх стратегій;
- загальна (базова) стратегія підприємства тощо.

Таким чином, це фактори, що створюються або визначаються діяльністю підприємства, що знаходиться в прямій залежності від нього.

Схожими є позиції І. А. Бланка та В. А. Горемикіна [14; 34]. Проте вони поділяють фактори зовнішнього середовища на дві підгрупи: непрямого та безпосереднього впливу. До складу цих груп І. А. Бланком включені всі елементи, що виділяються іншими авторами в групі факторів зовнішнього середовища. Проте автор акцентує увагу на тому, що на фактори безпосереднього впливу підприємство має вплив. До останніх він відносить форми та результати фінансової діяльності, які формуються в процесі фінансових відносин підприємства з контрагентами по фінансовим операціям та угодам.

В. А. Горемикін [34] в свою чергу до середовища прямого впливу відносить форми та результати фінансової діяльності, які формуються в процесі фінансових відносин підприємства з постачальниками ресурсів, покупцями, державними органами та установами, конкурентами, профсоюзами. А до середовища опосередкованого впливу – НТП, політико-правові норми, макроекономічний стан в регіоні та країні, міжнародну обстановку, соціокультурні фактори (Додаток Ж).

А. А. Яковлев [182] вважає, що для якісної розробки стратегії управління підприємством можуть бути важливими будь-які з факторів та в якості основних виділяє наступні (рис. 1.3).

Г. Б. Клейнер [67] виділяє дві групи зовнішніх факторів, що впливають на стратегію управління підприємством: за характером походження і за способом впливу (Додаток З).

При стратегічному управлінні важливо з максимального повного числа виділити фактори, що дають підприємству певні переваги, а також фактори, що його послаблюють, тобто оцінити направленість їх впливу.



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на стратегію підприємства [183].

Деякі елементи даних груп факторів визначені М. К. Старовойтовим [143] (Додаток К). С. А. Яковлев [183] відмічає, що оцінка факторів, які впливають на конкуренцію, дозволяє підприємству будувати свою стратегію та виділяє їх як найважливіші.

В. А. Горемикін [34, с. 103] наводить наступні фактори, що впливають на стратегію підприємства:

- стан зовнішнього середовища та прогноз його стану;
- цілі організації та ціннісні орієнтації підприємців;
- вид діяльності та особливості галузі;
- види та ступінь ризиків;
- внутрішні переваги та недоліки підприємства;
- підприємницькі здібності
- реакція окремих груп у мікросередовищі;
- фактор часу – вдалий момент;
- досвід реалізації попередніх стратегій.

В. Н. Єдронова [47] наводить фактори, що впливають на величину ставок премії за ризик та вважає, що вони впливають на стратегію управління фінансово-економічною безпекою підприємства (Додаток Л).

Отже, процес розробки стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства відбувається під впливом багатьох факторів. В умовах нестабільності великого значення серед них значення набувають саме ті, які відносяться до факторів невизначеності середовища (Додаток М). Вибір для кожного підприємства найбільш значущих залежить від загальної стратегії, виду діяльності, розміру, етапу життєвого циклу, географічного положення та повинен ґрунтуватися на економіко-математичних методах. Багато моделей ґрунтуються на тому, що фактори, що впливають на управлінські рішення, відомі точно, проте дійсність не відповідає таким уявленням. Неврахування невизначеності призводить до негативного впливу на економічну безпеку підприємства. Тому стратегія може існувати тільки як гнучка, рухлива, така, що постійно змінюється відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Очевидно, що поняття «стратегія управління підприємством» не є однозначним. Відповідно, не є однозначними і підходи вчених до визначення сутності стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства, оскільки вони будуються на визначення «стратегії управління підприємством».

Так, А. Л. Загорський [49] описує наступні особливості фінансово-економічної складової при створенні загальної стратегії управління підприємством:

- наявністю єдиної для всіх підприємств кінцевої цілі при виборі стратегічних орієнтирів – максимізацією фінансового ефекту;
- диверсифікацією діяльності великих підприємств в плані охоплення ними різних ринків, зокрема фінансових;
- стрімким розвитком міжнародних та внутрішніх національних фінансових ринків як функціонального «поля» для виймання (позичання) фінансових ресурсів та одночасного прибуткового розміщення капіталу;
- потребою в пошуку джерел фінансування стратегічних проектів та всього комплексу стратегічної виробничо-господарчої поведінки.

Узагальнюючи аналіз праць, автор визначає стратегію управління фінансово-економічною безпекою підприємства як довгостроковий план та інструмент реалізації мети та цілей підприємства, розподілу ресурсів, направлений на попередження та адаптацію до наслідків негативного впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства.

А. М. Ковальова [161] виділяє три рівні стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

1. Генеральна, що регламентує фінансово-економічну діяльність підприємства, її базові напрями та питання. В рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцям та напрямам роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють не менше одного року.

2. Оперативна призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя).

3. Стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, які спрямовані на реалізацію більш глобальних цілей підприємства.

Н. Н. Илишева [55] вважає, що існує два рівні стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

1. Загальна, яка регламентує досягнення загальних цілей та завдань.
2. Стратегія окремих завдань, що розробляється з метою їх досягнення.

Відповідно до вищезазначених позицій на підприємстві одночасно можуть існувати різні рівні стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що регламентують генеральний фінансовий напрям роботи організації та окремі завдання. Для більш низького рівня ієрархії стратегія вищого рівня перетворюється на ціль, а для більш високого рівня є засобом.

Узагальнюючи вищезазначене, категорія «стратегія управління фінансово-економічної безпеки підприємства» має практично два рівня розуміння: розширювальний та жорстко орієнтований.

1. Розширювальне трактування категорії «стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства» відрізняється більш широкими оцінками. Орієнтири такої стратегії наближаються певним чином до напрямів діяльності. Тут спостерігається певний симбіоз категорій «стратегія» та «орієнтир». Як правило, в підприємствах виробляється певна ієрархія, де на найвищих рівнях розташовані стратегічні рішення, а також орієнтири.

2. Жорстко орієнтована стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства – чіткий набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй фінансово-економічній діяльності. Орієнтири такої стратегії досить чітко визначені в конкретних завданнях та жорстко контролюються. Такі завдання зазвичай мають форму проектів.

Для розкриття змісту стратегії управління фінансово-економічною безпекою, необхідно визначити її види [34; 73; 80]:

1. Стратегія стабілізації розглядається О. П. Коробейніковим, Д. М. Гвішіані, В. К. Щербко. Її застосовують в умовах нестабільності при падінні фінансово-господарських показників, виникненні довгострокових фінансових складнощів. Стратегія стабілізації полягає у адаптації діяльності до умов зовнішнього середовища, усуненні загроз, зниженні ризиків роботи, підвищенні рівня ефективності взаємодії підприємства з партнерами та контрагентами. Її також використовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їх нестачі. Як правило, така стратегія застосовується з метою урівноваження всіх аспектів фінансово-економічної діяльності та наступного переходу до стратегії зростання.

2. Стратегія зростання розглядається О. П. Коробейніковим, О. В. Вишнівською, В. А. Горемикіним, М. Одинцовим. Ця стратегія спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності підприємства в умовах стабільного зовнішнього середовища та

сегменту ринку, що динамічно розвивається, у якому працює підприємство. Стратегія переслідує наступні цілі: збільшення обігу капіталу, долі ринку, розширення меж фінансово-економічної діяльності, досягнення позитивної динаміки розвитку. В залежності від специфічних умов середовища можливе використання наступних видів стратегії зростання:

- інтегроване зростання забезпечує фінансову підтримку інтеграції підприємства, що пов'язане з придбанням інших організацій;
- інтенсивне зростання забезпечує фінансову підтримку агресивного захоплення ринку, розширення його меж за допомогою використання нових видів продукції;
- обмежене зростання – стратегія, яка є аналогічною попередній, проте реалізація планів відбувається стриманіше;
- диверсифіковане зростання забезпечує збільшення видів фінансово-економічної діяльності, а також необхідне фінансування розширення меж виробничо-збутової діяльності підприємства.

3. Стратегія виживання досліджувалась Е. М. Коротковим, Д. М. Гвішіані, Х. Віссемом. Вона застосовується в умовах глибокої кризи у стані, що близький до банкрутства, полягає у застосуванні швидких скоординованих заходів, що базуються на максимально точних розрахунках. Втілюються програми по перебудові систем управління, фінансово-економічної діяльності, зміни структури бізнес-портфелю, джерела фінансових ресурсів. Ключовою метою стратегії є максимально швидке виведення підприємства з кризи та перехід до стратегії стабілізації. Для розробки та реалізації такої стратегії застосовують жорстку централізацію всіх видів діяльності. Можливе використання наступних видів стратегії виживання:

- стратегія скорочення – полягає у відмові від частини видів діяльності з метою отримання кращих фінансових результатів на найбільш пріоритетних напрямках;

- стратегія реструктуризації – полягає у приведенні структури фінансово-економічної діяльності підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища.

4. Стратегія ліквідації досліджувалась О. П. Коробейніковим, В. А. Горемикіним, В. С. Кузнецовим. Вона розглядається як підвид стратегії виживання, проте є досить специфічною для її самостійного розгляду. Полягає в забезпеченні максимально ефективного процесу ліквідації всього підприємства, повного забезпечення фінансових інтересів акціонерів та кредиторів, а також забезпечення мінімізації збитків.

5. Комбінована стратегія розглядалась В. А. Горемикіним та В. С. Кузнецовим. Вона забезпечує реалізацію цілей та завдань діяльності підприємства, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій.

Наведена класифікація видів стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства. В. В. Баранов [9] в залежності від джерел фінансової діяльності підприємства, що використовуються, виділяє наступні види стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- стратегія самофінансування;
- стратегія позичкового фінансування;
- стратегія венчурного фінансування;
- стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування.

Залежно від ступеню ризику, на який готове йти підприємство для досягнення поставлених цілей та завдань, стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства, як вважає А. В. Комаров [71], поділяється на два види: агресивну та обережну. В. Р. Веснін [25, с. 309] на тих же підставах виділяє наступальну, захисну і наступально-захисну стратегії. В свою чергу Т. Н. Данилова [36] виділяє чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту.

Також, цілі менеджерів не обов'язково збігаються з цілями власників. Таке розходження очікувань власників та управлінців може призвести до ситуації, коли управлінці здійснюють діяльність відповідно до своїх інтересів, яка не обов'язково є в інтересах акціонерів. Цей конфлікт є потенційною причиною проблеми коротко-/довгострокової прибутковості. Таким чином, виділяють ще два види стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- підвищення рентабельності (довгострокова прибутковість);
- підвищення доходів акціонерів (короткострокова прибутковість);

С. Карлсон [195] зазначає, що максимізація прибутку підприємства була однією з основних цілей неокласичної теорії виробництва. У другій половині XX-го століття, однак, деякі економісти заперечували цю гіпотезу. В. Баумоль [190] був одним з перших, хто піддав сумніву класичну гіпотезу «максимізації прибутку», пропонуючи альтернативну гіпотезу, дійсну для великих підприємств, особливо з олігополістичною структурою. Ця гіпотеза, відома як «гіпотеза максимізації доходів з обмеженим прибутком», зазначає, що поведінка деяких великих підприємств пояснюється максимізацією доходу від продаж разом з обмеженням прибутку до мінімального з метою розподілу «задовільного» об'єму дивідендів акціонерам підприємства. Отже, управлінці підприємства несуть договірну відповідальність перед акціонерами, оскільки інвестори підприємства зацікавлені, насамперед, в отриманні якомога більшого прибутку.

Під максимізацією продаж В. Баумоль [189, с. 187–198] розуміє максимізацію валового доходу. Це стосується не продажу більшої кількості товарів, а отримання більшої кількості грошей від продаж. Продажі може бути збільшено до точки максимізації прибутку, де гранична собівартість дорівнює граничним доходам. Якщо продажі перевищують цю точку, виручка далі збільшується за рахунок прибутків. Але олігополістичні компанії прагнуть до максимізації доходів, навіть якщо заробляють мінімальні прибутки. Останні визначаються на основі необхідності підприємства максимізувати продажі та

підтримувати їх зростання. Вони необхідні у вигляді нерозподілених прибутків або нового капіталу з ринку. Підприємство також потребує мінімальні прибутки для фінансування майбутніх продаж, для оплати дивідендів по акціонерному капіталу та для задоволення інших фінансових вимог. Таким чином, мінімальні прибутки служать в якості обмеження на максимізацію доходів підприємства.

К. Боулдінка [193] вважає, що численні цілі, що переслідують управлінці, можуть включати, на додаток до прибутку, персональні компенсації, користування привілеями, професійне та суспільне визнання, владу і контроль над людськими і матеріальними ресурсами, прагнення до комерційного зростання. Останнє може бути характеризованим будь-якою з широкого діапазону величин, у тому числі чисельністю працівників, інвестованим капіталом, обсягом продажу і часткою ринку. Раціональний спосіб мати справу з кількома цілями, це вибрати одну для первинного переслідування, а інші розглядати як підпорядковані цілі (цей процес може бути достатньо ускладненим). Р. А. Стенфорд [225] зазначає, що підпорядковані цілі можуть бути обмеженням для досягнення головної мети – це процес оптимізації або обмеженої максимізації. Також, акціонери можуть намагатися «обмежити» рішення управлінців за рахунок встановлення мінімального рівня прибутку.

Гіпотеза В. Баумоля була розширена В. Л. Бідлзом [191, с. 1217–1233] та Д. Дж. Смітом [223] та отримала значну емпіричну підтримку. Проте В. Е. Вільямсона вважає, що нові підходи, засновані на альтернативних біхевіористських гіпотезах, вимагають побудови багатокритеріальної функції рентабельності (автоматизованої функції).

М. А. Аріно [187], К. Камерер [194] та П. Даймонд [199] вважають, що підйом біхевіористської економіки, де всі базові економічні гіпотези перевіряються з точки зору психології, відкрив можливості для формулювання альтернативних гіпотез. Е. Баллестеро [188], К. Ромеро [218, с. 91–100] та Зелені М. [236] зазначаються, що важливі перетворення в парадигмі багатокритеріального прийняття рішень (multicriteria decision making – MCDM)

забезпечують потужні аналітичні інструменти для вирішення оптимізаційних економічних задач, які включають декілька суперечливих критеріїв.

Р. М. Кіерт [198] доводить, що прийняття рішень в підприємствах має безпосереднє відношення до виявлення альтернатив вибору та часто відбувається на основі задовільного, аніж оптимального вибору. Водночас як в неокласичній теорії, як вважає Дж. Л. Стіглера [229], альтернативи відомі заздалегідь, а мета – оптимум.

С. Камерер [194] описує біхевіористську економіку як комплексний підхід з метою врахування відповідних особливостей людської поведінки в стандартній економічній моделі. Цей підхід має на увазі запозичення з сусідніх соціальних наук, зокрема психології та соціології.

С. Муллаінатан [215] зазначає, що відповідно до емпіричних даних – та всупереч стандартній економічній моделі споживчих рішень – людям властиві обмеження в багатьох аспектах, зокрема в раціональності, силі волі та особистій вигоді.

Обмежена раціональність, як вважають Д. Канеман [208] та М. Рабін [216], проявляється в обмеженій здатності обробляти інформацію. При прийнятті рішень допускаються евристика та приблизні розрахунки, переважають упереджені судження про розподіл ймовірностей та самовпевненість. Більше того, відбувається прив'язка до незначущої інформації або статус-кво; збитків намагаються уникати. Загалом, очікувана корисність не максимізується.

Обмежена сила волі, як зазначає Д. Ліабсон [209], пов'язана з тенденцією прийняття економістами рішень, протилежних їх власним довгостроковим інтересам. Результатом обмеженої сили волі може стати упереджена поведінка, недостатній рівень зберігань та гаяння часу. На противагу неокласичній точці зору, обмеження вибору може бути корисним для економіста з обмеженою силою волі.

Обмежена вигода як зазначає Д. Канеман [206] посиляється на ідею, що переваги мають соціальний аспект. Люди дбають, або діють так, ніби вони

дбають про благополуччя інших людей. Д. Т. Гілберт [201] вказує, що вони також цінують взаємовигоду, чесне ставлення до себе та хочуть ставитися чесно до інших, якщо ці інші самі поведуться чесно. У результаті, економісти як більш чуйні, так і (коли з ними не поведуться чесно) більш недоброзичливі, ніж зазначає неокласична теорія.

Окрім цієї відомої трійці підстав для відхилення від стандартної моделі, економісти розглядають додаткові психологічні та соціологічні фактори, що впливають на прийняття рішень в економічній сфері. Вони також досліджують процеси прийняття рішень для виявлення та моделювання «чорного ящика» людського прийняття рішень – робота Дж. А. Міллера [214] з нейроекономіки зосереджується конкретно на питанні, *як саме* приймаються рішення. Це важлива розробка, оскільки може допомогти звернутися до фундаментальної складності при створення критеріїв благополуччя, що базуються на індивідуальному виборі.

К. М. Шварц [220] з точки зору теорії багатокритеріального прийняття рішень визначає «критерій» є «засіб або стандарт оцінки». В контексті прийняття рішень це передбачає деякий стандарт, завдяки якому один конкретний варіант вибору або план заходів може бути оцінений як більш бажаний, ніж інший. Розгляд різних варіантів або планів заходів стає задачею «багатокритеріального прийняття рішень» (MCDM), коли існує декілька таких стандартів, які певною мірою конфліктують між собою. Управлінські рішення на корпоративному рівні зазвичай передбачають використання широкого кола критеріїв, особливо, коли необхідно знайти консенсус для широко розрізнених за інтересами груп. Ці рішення вимагають балансу багатьох факторів (тобто «критеріїв» у вищезгаданому сенсі).

Оскільки, відповідно до позиції Дж. А. Міллера [214] мозок людини може одночасно розглядати обмежену кількість інформації, без застосування додаткового інструментарію неможливо прийняти зважене рішення щодо всіх факторів одночасно. Суть задач з багатьма критеріями в тому, що наявна велика

кількість складної та суперечливої інформації, що часто відображає різні точки зору та часто з часом змінюється.

Таким чином, MCDM – загальний термін для опису набору формальних підходів, метою яких є врахування повною мірою багатьох критеріїв та факторів для прийняття суттєвих рішень (рис. 1.4). В. Белтон [192] вказує, що рішення стають суттєвими, коли рівень суперечливості між критеріями, або між різними зацікавленими сторонами стосовно вибору та вагомості різних критеріїв передбачає такі пропозиції, за яких інтуїція не може вважатися достатнім обґрунтуванням. В. А. Стадлер [224] зазначає, що багато важливих технічних аспектів MCDM пов'язані з класичними економічними працями, зокрема економіки добробуту, теорії корисності та теорії соціального вибору, орієнтованої на голосуючих.

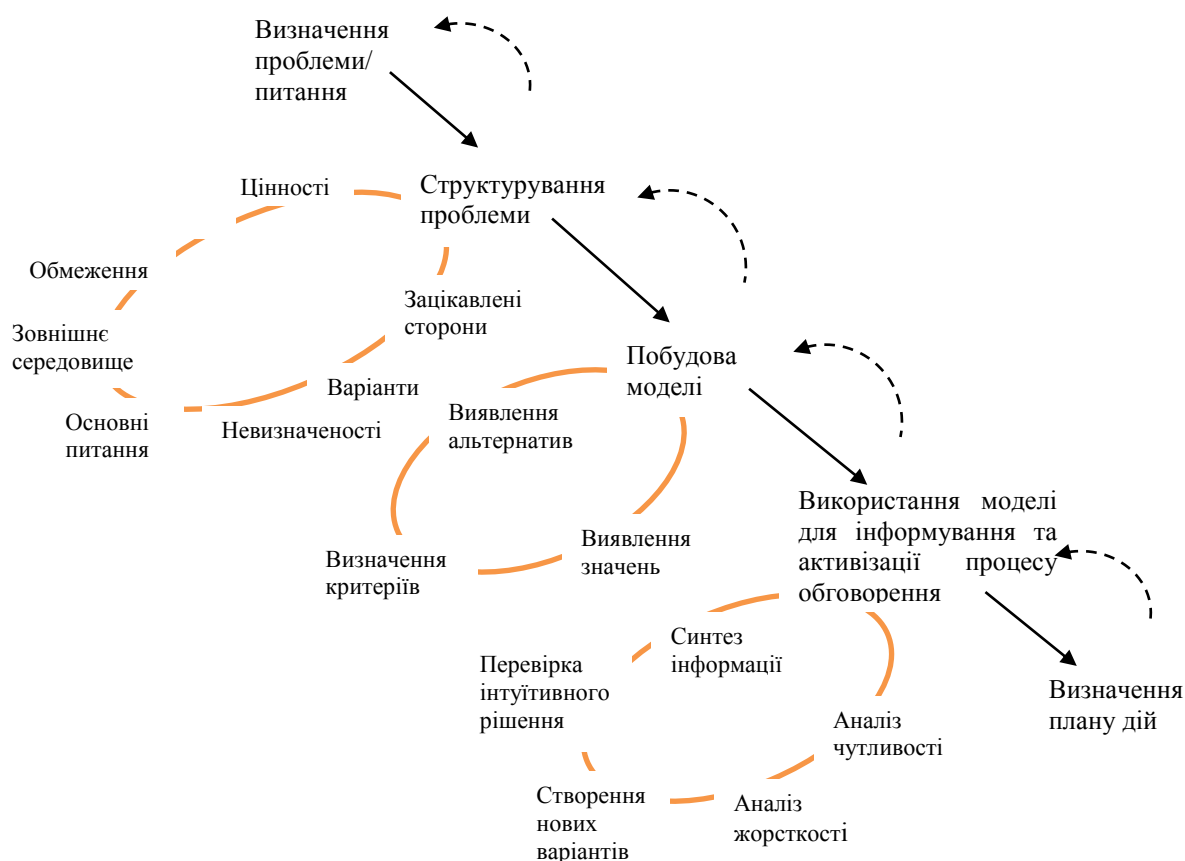


Рис. 1.4. Процес MCDM [192].

Відповідальні за прийняття рішень обирають «найкращу» з наявних можливостей. Проте, концепція «найкращої» є невизначеною та в багатьох

ситуаціях включає більше одного критерію вибору, оскільки як вказує М. Зелені [236], «множинні цілі (критерії) кругом серед нас». Е. Баллестеро [188] ілюструє деякі існуючі проблеми в рамках багатокритеріальної концепції для того, щоб виділити широкий спектр проблем прийняття рішень, які можуть бути сформульовані більш точно за умови існування декількох критеріїв (Додаток Н).

Таким чином, висока взаємозалежність фінансового та економічного складників безпеки та широке використання показників фінансово-економічного стану й ефективності для оцінювання безпеки підприємства визначають доцільність виділення окремим напрямом економічної безпеки підприємства фінансово-економічну безпеку підприємства, яку автор визначає як фінансово-економічний стан, що забезпечує захищеність фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку у поточному та довгостроковому періоді.

Оскільки функціонування підприємства потребує у тому числі системного підходу та гарантування безпеки, фінансово-економічна безпека є частиною системи стратегічного управління підприємством, яке, на відміну від стратегічного планування, додатково передбачає проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства визначається автором як менеджмент довгочасного розвитку організації та швидкого реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури для стратегічного маневру, перегляду цілей та коригування загального напрямку розвитку для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення сталого його функціонування. Інструментом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яку автор визначає як довгостроковий план та інструмент реалізації мети та цілей підприємства, розподілу ресурсів, направлений на попередження та адаптацію до наслідків негативного впливу на

фінансово-економічну безпеку підприємства; та визначається її рівнями, видами, функціями та факторами (зокрема, факторами невизначеності).

Автор вважає, що розходження очікувань власників та управлінців є потенційною причиною проблеми коротко-/довгострокової прибутковості, що безпосередньо впливає на фінансово-економічну безпеку підприємства. Ця проблема може бути вирішена за допомогою наступних теорій:

- максимізації продаж В. Баумоля з побудовою багатокритеріальної функції рентабельності;
- біхевіористської економіки, яка передбачає вплив психологічних та соціологічних факторів та враховує властиві людям обмеження в раціональності, силі волі та особистій вигоді;
- багатокритеріального прийняття рішень (multicriteria decision making – MCDM), що передбачає врахування повною мірою багатьох критеріїв та факторів на основі великої кількості складної та суперечливої інформації, що часто відображає різні точки зору та з часом змінюється.

1.2 Методичні засади та підходи до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою реалізується за допомогою спеціальних методів. Однозначний перелік методів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є невизначеним. В. Л. Калабашкін [57, с. 47] вважає, що методи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є сукупністю заходів, способів дослідження та відтворення їх в системі економічних відносин. Н. Н. Илишева [55] розуміє під ними систему заходів. С. Е. Саркісова [137, с. 382] визначає поняття «методу» як спосіб втілення якої-небудь мети, рішенням конкретної задачі. Узагальнюючи вищезазначене, автор визначає метод стратегічного управління

фінансово-економічною безпекою підприємства як систему взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на вирішення загальних та конкретних задач, що виникають на стадіях розробки, реалізації та коректування стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

В економічній літературі описані різні методи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. І. П. Хоминч [166, с. 19] виділяє наступні:

- фінансового аналізу;
- прогнозування;
- експертизи фінансових ринків;
- фінансового моделювання;
- стратегічного фінансового планування тощо.

В. А. Горемикін та О. А. Богомолів [34, с. 103] наводять такі:

- факторного аналізу;
- розрахунково-конструктивний;
- моделювання;
- сценаріїв;
- типових матриць;
- експертний;
- порівняльний;
- аналізу ліквідності тощо.

Н. Н. Ілишева [55] пропонує наступні:

- фінансового моделювання;
- стратегічного фінансового планування;
- довгострокового фінансового прогнозування.

Узагальнюючи аналіз праць, автор вважає доцільним виділення наступних методів:

- стратегічного фінансового планування;
- фінансового прогнозування;

- фінансового моделювання;
- сценаріїв.

Розглянемо виділені методи більше детально. Виходячи з вищезазначеного, стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства пов'язане з фінансовим плануванням як з однією із функцій управління підприємством. Стратегічне планування безпосередньо як метод стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є похідним елементом функції управління та спрямоване на вироблення фінансових планів підприємства, згідно яких буде підтримуватись його фінансово-економічна безпека в стратегічному періоді. О. Сухарев [149] зазначає, що з одного боку, воно знижує рівень невизначеності результатів розвитку, дозволяє робити достовірні прогнози стосовно майбутнього системи, а з іншого – виконує функцію механізму навчання, відбору ефективних рішень, накопичення корисного досвіду. Також, стратегічне фінансове планування покликане на основі планування різних аспектів фінансово-економічної безпеки розробляти цілі і задачі саме стратегічного управління фінансово-економічною безпекою, а також можливі варіанти їх втілення.

Об'єктом фінансового планування є рух грошових коштів підприємства, а об'єктом стратегічного фінансового планування є:

- формування та підтримка фінансової рівноваги підприємства;
- формування та розподіл фінансових ресурсів;
- ефективність управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Основними задачами метода є:

- планування заходів покращення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- визначення сукупності інвестиційних можливостей підприємства;
- планування джерел залучення капіталу та їх вартості;
- визначення напрямів інвестування;
- оцінка ефективності використання капіталу;

- підтримка рівноваги між джерелами та об'єктами інвестування з урахуванням фінансових резервів для зменшення ризиків невизначеності майбутнього.

Задача стратегічного фінансового планування як метода стратегічного управління фінансово-економічною безпекою, як вважає Н. Н. Илишева [55], полягає у визначенні темпів розширеного відтворення та виробленні довгострокової фінансової політики для втілення цілей організації. У загальному плані, як вважає О. Сухарев [149], задача метода полягає у планомірній розробці етапів розвитку економічної системи.

Шляхом реалізації методу відбувається планування варіантів фінансової звітності підприємства; планування обсягу реалізації продукції та бюджету надходжень грошових коштів; відбувається розробка планів зовнішнього фінансування з урахуванням оптимальної структури капіталу. Також відбувається планування інвестицій в різні проекти. Також, досягається встановлення цілей фінансово-економічної безпеки підприємства, визначення обсягу необхідних ресурсів, визначення джерел отримання цих ресурсів, вибір механізму їх залучення з урахуванням рентабельності, визначення об'єктів інвестування, ризиків та інших факторів.

Застосування методу дозволяє розробити систему фінансових планів, що містить дані про цілі та задачі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, кількісних і якісних показниках реалізації її положень. При цьому, стратегічний фінансовий план повинен містити визначення таких показників, як:

- ступінь оправданого ризику;
- оптимальний строк реалізації проектів;
- мінімальний прибуток та рівень доходу на вкладений в проект капітал;
- максимальний обсяг інвестицій;
- обсяг ресурсів, що спрямовуються на коротко- та довгострокові проекти;

- масштаб проектів стосовно організаційних та фінансових можливостей підприємства.

Основою для вищезазначеного методу є наступний метод фінансового прогнозування, що полягає в формуванні судження про вірогідність можливого стану ділової активності при виборі певного варіанту господарювання в умовах обмеження ресурсів та факторів впливу на кінцевий результат. Він є процесом створення картини найбільш вірогідних версій розвитку фінансів підприємства та параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, що на них впливають, з метою ефективного стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

В. Стяжкіна [148] вважає базою методу здатність суб'єкта передбачити можливі зміни, а також признання існування певної залежності між зміною показників фінансово-економічної діяльності при порівняння різних періодів, оскільки будь-яка економічна, а значить, і фінансова система є інерційною в своєму розвитку.

Етапами реалізації методу є виявлення ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здатні вирішальним чином впливати на діяльність підприємства; та дослідження тенденцій їх розвитку.

Цей метод є важливим для процесу стратегічного управління фінансово-економічною безпекою, оскільки дозволяє зменшити ризики невизначеності та дає необхідні базові дані, а також дозволяє побудувати портфель альтернативних стратегій.

Третім ключовим методом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є фінансове моделювання, що є процесом вивчення властивостей об'єкта на основі побудови його моделі, що включає вибір параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічного управління з метою передбачення можливих наслідків різних варіантів фінансових рішень. В. М. Геец та А. Нестерова [30; 99] вважають цей метод основою для методу фінансового прогнозування: для прогнозування

фінансового результату діяльності на задану перспективу використовується фінансова модель.

По суті, метод є побудовою такої моделі реального об'єкта, в якій були б повною мірою відображені ті його властивості і параметри, які вирішальним чином впливають на результати його функціонування. На основі моделі повинна існувати можливість ефективно визначати рішення та параметри об'єкту управління, найбільш доцільні для заданих умов.

Об'єктом даного методу можуть бути процеси, дії, проекти, діяльність підприємств та організацій тощо. Стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства також може бути об'єктом моделювання. М. К. Старовойтов [143] вважає, що розробка моделі стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна бути вбудована в роботу з підготовки та реалізації загальної стратегії управління підприємством. Метод можна використовувати при виборі однієї з числа альтернативних стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Використання методу є можливим для вирішення наступних задач:

- визначення найбільш проблемних зон в діяльності підприємства з позицій його стратегічних задач;
- визначення темпів стійкого зростання, а також необхідності та способів підвищення темпів зростання при зміні зовнішніх та внутрішніх факторів;
- визначення темпів зростання при заданих параметрах стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства, які можна досягти;
- розробка різних варіантів зростання;
- втілення збалансованого зростання продаж, активів та власного капіталу;
- обґрунтування параметрів стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства для забезпечення зростання продаж, що адекватне ринковій кон'юнктурі.

А. В. Улезько [158] зазначає, що при виконанні методу створюється стратегічна модель обраного об'єкту, що може бути використана з метою обґрунтування довгострокових перспектив розвитку системи; встановлення та узгодження цілей для різних горизонтів планування; визначення обсягів ресурсів, що необхідні для їх втілення; вироблення політики формування та використання ресурсного потенціалу тощо.

Також, методом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є метод сценаріїв, що є створенням та вивченням сценаріїв найбільш важливих для підприємства процесів та побудова на цій основі аналітичних даних, що необхідні для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. С. Е. Саркісов [137, с. 694] зазначає, що метод реалізується через побудову сценаріїв – опис процесу приблизного ходу подій, що викладені з метою зосередити увагу на причинно-наслідкових відносинах та на тих ключових моментах в розвитку подій, коли є потреба у прийнятті рішення.

Сценарій включає характеристики заходів, факторів та подій, що забезпечують досягнення цілей та прогнозованого стану підприємства та опис можливих наслідків для організації. У даному методі використаний якісний деталізований опис об'єкта, що відрізняє його від прогнозування, за якого наголос робиться на кількісні показники. Об'єктами методу можуть бути підприємство, важливі фактори навколишнього середовища, функціональна зона діяльності тощо.

Зазвичай, керівник може обрати один з декількох розроблених альтернативних сценаріїв стратегічних заходів. Важливо забезпечити несуперечливість вихідних даних при розробці різних сценаріїв.

Також можливе застосування інших фінансових методів при реалізації методу сценаріїв, наприклад, якісного або кореляційного аналізу, експертного, розрахунково-конструктивного, екстраполяції трендів, інтервального прогнозування тощо.

Н. А. Аткина [7] керується тим, що сценарій готується групою експертів у вигляді узгодженого тексту, що містить не тільки роздуми, що допомагають не загубити деталі, які неможливо врахувати у формальній моделі, але й результати кількісного техніко-економічного або статистичного аналізу з попередніми висновками. Таким чином реалізується метод.

Автор вважає, що для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства вищезазначені методи можна вважати основними. Разом з тим, існують інші методи, що можуть бути використані на одній зі стадій стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Головним завданням суб'єкта розробки та реалізації стратегії є знаходження балансу застосування перелічених методів, який не тільки дозволить зекономити трудові та фінансові ресурси, але й надасть можливість підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища та формувати на їх основі стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства. При застосуванні методів на етапі реалізації стратегії досягається ефективне коригування її напрямів, а також рішення багатьох інших задач, що дає підприємству конкурентну перевагу.

Ефективне стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства досягається за допомогою його інструментів. Н. Н. Илишева [55, с. 12] вважає, що інструментарій включає сукупність заходів, що безпосередньо пов'язані з реалізацією та виділяє два інструменти стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства: фінансову та інвестиційну політику.

А. В. Тюріна [156] наводить інструменти інвестиційної стратегії, що входять до складу стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- диверсифікація діяльності;
- злиття, поглинання та реструктуризація;
- інноваційне проектування;

- інвестиційні програми та проекти;
- альянси, угоди.

В. Л. Калабашкін [57, с. 18] в дисертаційному дослідженні виділяє чотири інструменти стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- фінансова політика;
- фінансова реструктуризація;
- диверсифікація;
- глобалізація.

І. П. Хоминч [166, с. 19] та М. К. Старовойтов [143] виділяють наступні:

- фінансова політика;
- інформаційне забезпечення;
- програми та проекти;
- фінансова реструктуризація;
- фінансове забезпечення конкурентоспроможності;
- диверсифікація;
- тимчасові угоди, альянси;
- юридична тактика;
- глобалізація тощо.

Перелічені інструменти безпосередньо стосуються стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, проте, існують інструменти, які можуть бути використані різноманітними видами стратегій управління підприємством, у тому числі і стратегією управління фінансово-економічною безпекою підприємства. В. А. Горемикін [34] до них відносить: інформаційні, програмно-апаратні засоби, інновації, інвестиції, контроль за реалізацією стратегії, імідж підприємства.

Автор вважає, що до інструментів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід віднести наступні:

- фінансова політика;

- фінансова реструктуризація;
- вихід на глобальний ринок;
- диверсифікація;
- інформаційне забезпечення.

Розглянемо вищезазначені інструменти більше детально. Місце фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством в економічній літературі однозначно не визначене. Автори, перелічені нижче, вважають, що стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства підпорядковується фінансовій політиці. Так, А. Г. Каратуєв [59, с. 38–39] вважає, що остання створена в результаті діалектичної єдності фінансової тактики та стратегії, а перша є цільовою функцією фінансової політики та її головним елементом.

З ним погоджується А. Н. Сирбу [150], який вважає, що вироблення ефективної стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства є одним з методів управління підприємством, що відображає напрям його фінансової політики.

Інші економісти мають інші погляди на це питання. Так, Л. М. Под'яблонська [127] вважає, що необхідна відповідна фінансова політика для успішної реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

І. А. Бланк [14, с. 136] висловлює схожу позицію: фінансова політика є формою реалізації фінансової філософії та головної стратегії управління підприємством в розрізі найважливіших аспектів фінансової та економічної безпеки. Вона забезпечує вирішення окремих стратегічних задач та відрізняється від тактики більш загальним ступенем вирішення конкретного питання.

А. Н. Ревенков [133] вважає, що на основі стратегії управління фінансово-економічною безпекою визначається фінансова політика підприємства за конкретними напрямками фінансової діяльності.

Автор робить висновок, що фінансова політика є найважливішим інструментом стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства та сукупністю правил та обмежень, з урахуванням яких приймаються фінансові рішення протягом довгого періоду. Вона покликана орієнтувати процес прийняття рішень в необхідному для стратегії напрямку.

Фінансова політика складається з ряду елементів, основними з яких є наступні:

1. Облікова політика включає сукупність способів первинного нагляду, поточного групування фактів господарської діяльності підприємства, вартісного виміру.

2. Амортизаційна політика, в рамках якої визначаються способи начислення амортизації, доцільність використання прискореної амортизації.

3. Податкова політика – ідеологія економічних взаємовідносин з контрагентами зовнішнього середовища, ефективної внутрішньої взаємодії та оптимізації документообігу з метою мінімізувати нарахування всіх податків без порушення діючого законодавства. В її рамках здійснюється податкове планування, формується основа податкового звіту, виробляються способи оптимізації оподаткування.

4. Інвестиційна політика – комплекс підходів та рішень, що визначають вибір найефективніших напрямів інвестицій з метою знаходження стійких темпів розвитку та підвищення конкурентоспроможності. В її рамках приймаються рішення про інвестиції в позаобігові активи. При цьому включення обігових активів до числа активів, за якими приймаються рішення в рамках інвестиційної політики, є неправомірним, оскільки це питання є предметом розгляду політики управління оборотними активами. Окремі автори інвестиційну політику виділяють в якості самостійного інструмента стратегії управління фінансово-економічною безпеки підприємства. Проте автор вважає, що її доцільно включити в склад елементів фінансової політики. Цю позицію підтверджує Є. С. Стоянова [162], яка стверджує, що основа фінансової політики – це інвестиційна політика підприємства.

5. Політика управління обіговими активами полягає в формуванні обсягу та складу обігових активів, оптимізації їх джерел фінансування та структури.

6. Політика залучення та використання власного та позичкового капіталу формує пропозиції по сумах, строках та джерелах залучення позичкових коштів, а також об'єктів їх вкладення.

7. Цінова політика, в рамках якої визначаються ціни на товари та послуги в довгостроковому періоді.

8. Емісійна політика – розробка механізму випуску та розміщення акцій підприємства з метою залучення на фондовому ринку необхідного обсягу власних фінансових коштів за мінімально можливий термін.

9. Дивідендна політика – механізм формування частки прибутку, що виплачується власнику згідно частки його внеску в загальний власний капітал.

Засобом розробки та обґрунтування довгострокової фінансової політики організації є економічний аналіз, що включає як макро-, так і мікроекономічний аналіз. Основою для останнього є дані бухгалтерського обліку.

Іншим інструментом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є фінансова реструктуризація, яка представляє собою будь-які зміни організаційної структури, структури активів та пасивів підприємства з метою досягнення певних фінансових цілей.

В. Домчук [42] вважає елементами реструктуризації фінансів підприємства заходи управління прибутком та собівартістю; заходи оптимізації грошового потоку; заходи реструктуризації активів та пасивів; заходи реорганізації фінансової служби. До фінансової реструктуризації включають також заходи зменшення заборгованостей по зборах та податках.

Для досягнення цілей стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства може проводитися не тільки фінансова, але й загальна реструктуризація підприємства – комплексна перебудова діяльності організації, що складається у зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системі управління з метою підвищення стійкості, дохідності, конкурентоспроможності, подолання збитковості, загрози банкрутства.

М. Одинцов [105] вважає, що вона може бути спрямована на вдосконалення фінансово-економічної політики; організаційної структури та функцій управління, модернізацію технічних та технологічних аспектів виробництва; зниження виробничо-збутових затрат; створення сучасної інформаційної системи документообігу; покращення використання матеріальних та трудових ресурсів. Таким чином, можуть бути досягнуті цілі підвищення господарської самостійності підрозділів, тієї чи іншої міри їх економічного уособлення, а також збільшена ефективність пов'язаних процесів кадрової, маркетингової, інших політик підприємства, диверсифікації асортименту. Це, у свою чергу, призведе до скорочення витрат, збільшення прибутку, вдосконалення роботи підрозділів.

Останнім часом однією зі складових реорганізації вважається реінжиніринг, що є радикальною перебудовою бізнесу з метою покращення показників діяльності: якості, вартості, швидкості функціонування, рівня сервісу, маркетингу, побудови інформаційних систем, особливостей обігових фінансових ресурсів.

Ще одним важливим інструментом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є стратегічна участь підприємства в процесі світової глобалізації з метою збільшення прибутковості підприємства, тобто вихід на глобальний ринок. Як інструмент стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства вона може бути застосована лише до великих підприємств, що мають в розпорядженні великі фінансові ресурси. Вихід на світові ринки дає великі переваги та вигоди, зокрема розширення ринку збуту продукції та збільшення прибутковості за рахунок збільшення масштабу діяльності.

О. В. Дем'янова [38] дотримується позиції, що цей інструмент надає можливість підприємству акцентувати не конкуренцію, а партнерські відносини з іншими суб'єктами, при цьому будуючи їх на взаємодоповненні здібностей та компетенцій учасників. Важливо навчитися визначати компетенції та здібності

для досягнення їх оптимальної конфігурації в рамках альянсу або партнерства. Таким чином досягаються наступні переваги:

- зменшуються фінансові ризики;
- зменшується вартість доступних ресурсів;
- збільшується термін можливого використання капіталу;
- розширюється доступ до виробничих ресурсів, зокрема до міжнародного капіталу;
- збільшується конкурентоспроможність підприємства;
- розширюються ринки збуту продукції, покращується якість, зменшується її собівартість.

Також інструментом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є диверсифікація, тобто процес проникнення підприємства в нові сфери господарювання за рахунок виробництва нових видів товарів. Необхідно розширити це поняття та розглядати його не тільки з точки зору виробництва, але й з позиції управління фінансами, тобто як процес ефективного досягнення цілей підприємства шляхом випуску нових видів продуктів та здійснення оптимального переліку фінансових операцій.

Через ряд причин доцільно розглядати диверсифікацію як інструмент стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. По-перше, її проведення є трудо- та капіталомістким, потребує попереднього визначення цілей, обґрунтування, методичної та практичної підготовки, які можуть бути виконані при розробці стратегії. По-друге, її реалізація в стратегічному періоді змінює структуру капіталу та активів, призводить до збільшення прибутковості, конкурентоспроможності, загальної стійкості підприємства. Диверсифікація забезпечує не тільки зниження фінансового ризику та стратегічну гнучкість, але й можливість розвитку, коли основний бізнес тимчасово не має потреби в інвестиціях, але дає високий прибуток.

Ще одним інструментом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є інформаційне забезпечення, роль якого є великою протягом її розробки. Починаючи з формулювання стратегічних цілей,

суб'єкт базується на інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, аналіз якого дає можливість оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни та обрати найефективнішу стратегію управління підприємством. Підприємство може або протидіяти умовам, що змінюються, або пристосуватися до них.

Інформаційне забезпечення є не менш важливим при реалізації обраної стратегії. Оперативний зворотній зв'язок зі здійснених стратегічних ініціатив є однією з умов успіху реалізації стратегії. За рахунок використання цього інструмента досягається своєчасне отримання необхідної інформації та на цій основі відбувається доопрацювання стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства з метою її адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища. Задача контролю над реалізацією стратегії також вирішується з використанням цього інструменту.

Н. Н. Илишева [55] наводить три інформаційні складові:

- облікова інформація (бухгалтерський баланс, звіт про прибутки та збитки, дані про нерозподілений прибуток та обіг коштів);
- економічна (фінансова) інформація (прогнозування процентних ставок, ВВП, темпу інфляції);
- ринкової та політична інформація (курс акцій, прибуток на акцію, вартість капіталу, зростання обсягу продаж тощо).

Найбільше значення при стратегічному управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства має фінансова інформація, яка може використовуватися не тільки в рамках підприємства, але й за його межами. Ґрунтуючись на цій інформації потенційні інвестори будуть оцінювати рентабельність проекту, джерела необхідних коштів (випуск акцій, позики тощо), кількість грошей, яку необхідно вкласти в організацію, щоб реалізувати його та покрити поточні витрати початкового етапу.

Отже, автор вважає основними методами стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства: метод стратегічного фінансового планування, фінансового прогнозування, фінансового

моделювання; метод сценаріїв. Ефективне стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства досягається за допомогою його інструментів, до яких автор відносить фінансову політику, фінансову реструктуризацію, вихід на глобальний ринок, диверсифікацію та інформаційне забезпечення. Головним завданням суб'єкта розробки та реалізації стратегії є знаходження балансу застосування методів та інструментів, який не тільки дозволить зекономити трудові та фінансові ресурси, але й надасть можливість підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища та формувати на їх основі стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

1.3 Сучасні механізми стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Механізмом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є реалізація етапів як сукупності послідовних заходів в області управлінських рішень підприємства для оптимального використання існуючого потенціалу, з використанням процедур, які необхідні для побудови як образу майбутнього підприємства, так і програми переходу до нього з поточного стану.

Як було зазначено раніше, застосування окремих елементів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є ситуаційним, оскільки конкретні фактори середовища визначають вибір тієї чи іншої їх комбінації в різних варіантах. Важливою є правильна оцінка факторів – як на початковому етапі, та і на наступних. Також, на основі вищевикладеного аналізу джерел можна стверджувати про неминучість відмінностей різних стратегій управління фінансово-економічною безпекою, що розроблені в рамках різних підприємств, або одного, але в різний час.

Автор вважає, що стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства не є формалізованим та потребує обґрунтованого творчого підходу. Проте цей процес повинен відповідати наступним вимогам:

1. Послідовність розробки. Стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства не повинна бути непередбачуваною сукупністю ізольованих рішень.

2. Постійність розробки. Стратегія повинна еволюціонувати разом з системою елементів.

3. Відповідність генеральній корпоративній стратегії. Стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна вписуватися в загальну стратегію підприємства, бути адекватною.

4. Відповідність зовнішньому та внутрішньому середовищу. Стратегічні рішення повинні прийматися на основі співставлення наявних ресурсів підприємства, його потенціалу росту з можливостями та загрозами середовища.

В літературі описані декілька варіантів етапів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, які не мають кардинальних протиріч. Етапи, виділені А. М. Ковалевою [161, с. 275] наведені у додатку (Додаток П). В. В. Баранов має дещо інше бачення процесу стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства (Додаток Р). Інструментарій Д. Шапіро може бути прикладом практичного підходу (рис. 1.5).

Підхід І. А. Бланка [13, с. 34–42] є найбільш розповсюдженим стосовно складу етапів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- 1) визначення загального періоду формування стратегії;
- 2) дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища;
- 3) оцінка сильних та слабких сторін фінансово-економічної діяльності підприємства;
- 4) комплексна оцінка стратегічної фінансово-економічної позиції підприємства;

- 5) формування стратегічних цілей фінансово-економічної діяльності;
- 6) розробка цільових стратегічних нормативів фінансово-економічної діяльності;
- 7) прийняття основних стратегічних фінансових рішень;
- 8) оцінка розробленої стратегії;
- 9) забезпечення реалізації стратегії;
- 10) організація контролю ефективності реалізації стратегії.

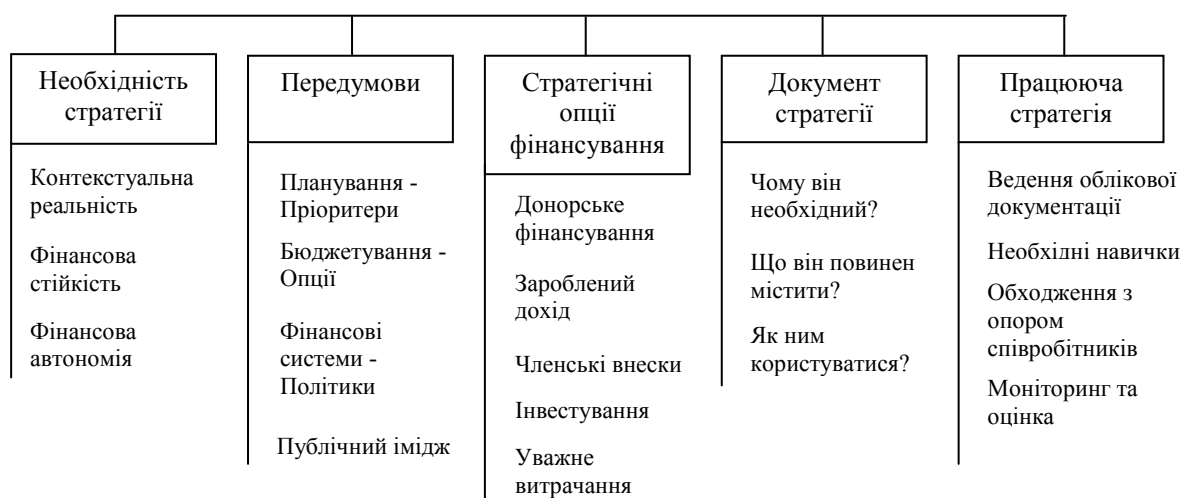


Рис. 1.5. Практичний підхід до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства [221].

Послідовність етапів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яку автор вважає доцільною, наведено на рис. 1.6.

О. В. Бондар [20, с. 39], аналізуючи позиції К. Т. Бясова та А. Г. Каратуєва, до першого та другого етапів відносить аналіз діючої загальної стратегії та стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Результати проведення цих етапів є основоположними, оскільки тільки коли вони не протирічать один одному, можна говорити про максимальний рівень забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.



Рис. 1.6. Етапи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Джерело: розробка автора на основі [3].

При аналізі функціональних стратегій, що підпорядковуються загальній стратегії, відбувається визначення точок зіткнення зі стратегією управління фінансово-економічною безпекою підприємства та визначення сумісних стратегічних напрямів роботи. При вивченні попередньої стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства та досвіду її реалізації відбувається відбір та розгляд вірних та помилкових рішень, визначення причин невдач для їх уникнення в стратегії, що розроблюється. При цьому при розробці стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства у стратегії більш високого рівня, а також у функціональні стратегії можуть бути внесені зміни.

Другим етапом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинно бути визначення його цілей та задач, досягнення яких буде метою на весь період реалізації. В літературі існує наступна методика побудови системи цілепокладання діяльності підприємства:

місія (стратегічний орієнтир) – цілі (якісне вираження) – задачі (кількісне вираження).

Місія підприємства формується в процесі побудови загальної стратегії, тому основна роль тих, хто розробляє стратегію управління фінансово-економічною безпекою підприємства – виробити такі її цілі та задачі, щоб вони не тільки не суперечили місії, але й обумовлювали її досягнення з позицій фінансово-економічної безпеки. На даному етапі основною вимогою є реальність цілей, які повинні бути підкріплені достатньою кількістю фінансових ресурсів.

А. М. Ковальова [161, с. 274–275] вважає, що цілі розробляються по об'єктам: доходи та надходження, витрати та відчислення, стосунки з бюджетом, кредитні відносини – та складовим: оптимізація основних та обігових коштів; оптимізація розподілу прибутку; оптимізація фінансової політики підприємства; оптимізація розрахунків тощо. Розробка цієї системи повинна включати наступні кроки:

1. Визначення основної цілі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, якою може бути підвищення ринкової вартості підприємства; підвищення дохідності фінансової діяльності, захват долі ринку.

2. Визначення цілей другого рівня, досягнення яких дозволить підприємству втілити головну ціль стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Їх формування може спиратися на прогнози значення фінансових показників та нормативів: доля власних обігових коштів підприємства в загальному обсязі власного капіталу; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; співвідношення обігових та позаобігових активів; мінімальний рівень грошових активів, що забезпечує платоспроможність підприємства тощо.

3. Визначення задач та конкретних заходів, що необхідні для досягнення цілей.

Розроблена система цілей та цільових нормативів на заключному етапі є критерієм оцінки успіху або невдачі реалізації стратегії.

Четвертим етапом є проведення аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища та потенціалу підприємства. Без цього неможливо правильно оцінити зовнішні загрози та потенційні можливості та, отже, адаптувати підприємства до його умов; неможливо визначити сильні та слабкі сторони підприємства, перші з яких підприємства зможе цілеспрямовано та ефективно використовувати при проведенні фінансово-економічної діяльності, а для других виробити захисні механізми та заходи уникнення небезпек.

Задачами цього етапу є вибір об'єкту дослідження, його формальний та змістовний опис, встановлення особливостей, тенденцій та закономірностей розвитку, а також визначення оптимальних методів та інструментів управління даним об'єктом. Аналіз факторів зовнішнього або внутрішнього середовища відбувається в сукупності з іншими факторами, що відносяться до однієї групи.

Н. В. Бобков вважає, що аналіз середовища та потенціалу підприємства слід розташувати після етапу цілепокладання, оскільки для проведення першого необхідні критерії відбору необхідної інформації. Водночас цілі та задачі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинні бути реальними, та цей критерій можна досягнути лише при наявності достовірних даних про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, отриманих в результаті аналізу. Цілі та задачі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою повинні бути скориговані з урахуванням даних проведення останнього. Взаємозв'язок названих етапів представлений на рис. 1.7.

На цьому етапі отримують інформацію про позиції підприємства на ринку, визначають фінансові ризики, вивчають можливості та загрози середовища, узагальнюють дані про конкурентів, джерела фінансування та об'єкти інвестування. На його основі формують попередній портфель бізнес-діяльності. Також, проведення етапу сприяє визначенню виду стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

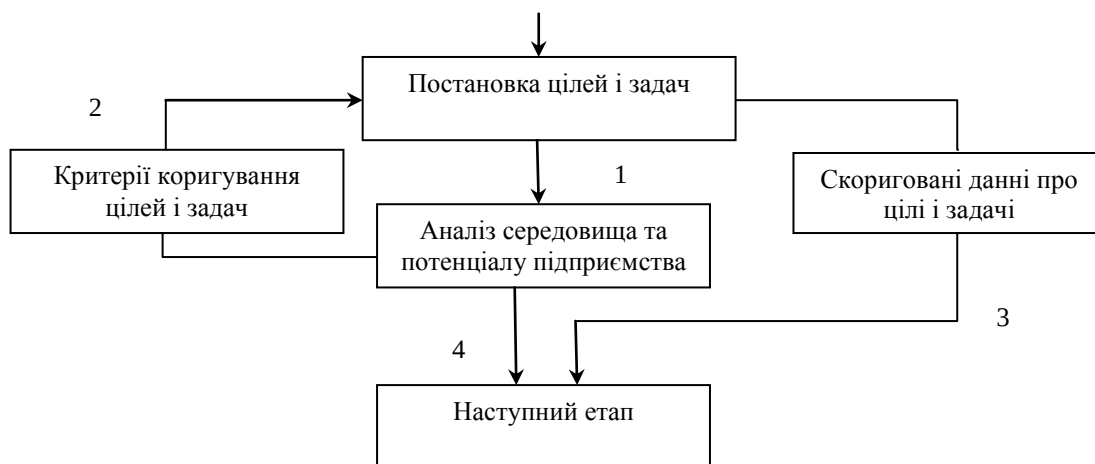


Рис. 1.7. Взаємозв'язок постановки цілей і задач стратегічного фінансового аналізу [15]

На цьому етапі отримують інформацію про позиції підприємства на ринку, визначають фінансові ризики, вивчають можливості та загрози середовища, узагальнюють дані про конкурентів, джерела фінансування та об'єкти інвестування. На його основі формують попередній портфель бізнес-діяльності. Також, проведення етапу сприяє визначенню виду стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Згідно позиції Н. Н. Илишевої [55], в рамках цієї процедури необхідно вивчити фактори, що впливають на:

- обіговий капітал: ціни на сировину, заробітну плату, ціни продажу, умови кредитування, обіг;
- прибутковість: оподаткування, курси валют, конкуренція;
- доступність капіталу, акціонерного капіталу та кредитів.

Як зазначено раніше, вивчення цих факторів проводиться по таких напрямках:

- аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу;
- аналіз зовнішнього середовища безпосереднього впливу;
- аналіз внутрішнього середовища.

Д. Н. Таганов [151] вважає, що *аналіз факторів середовища непрямого впливу* проводиться шляхом:

1. Вивчення зовнішнього економічного середовища підприємства: темпи інфляції, рівень безробіття, банківські ставки, оподаткування, рівень економічного розвитку регіону, величина заробітної плати тощо.

2. Аналіз юридичного середовища: вивчаються конкретні норми, важливі для діяльності підприємства, визначаються їх особливості; вивчаються проблеми законодавства; оцінюється вплив законодавства на підприємство; традиції правозастосування.

3. Вивчається демографічне середовище: демографічна структура суспільства, рівень освіти, відношення людей до роботи, можливість залучення висококваліфікованої, або мобільної робочої сили.

4. Аналіз технологічного середовища: перспективні технології та способи виробництва, технологічні можливості зниження витрат, підвищення якості продукції тощо.

5. Аналіз політичної складової: рівень стабільності економіки та суспільства, що може дати не тільки інформацію про ризики та загрози, але й позначити перспективні та небезпечні об'єкти інвестування, джерела залучення капіталу тощо.

При *аналізі факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу* проводиться вивчення умов взаємодії підприємства з конкретними суб'єктами економічної діяльності (покупці, постачальники, ринок робочої сили, конкуренти). Для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, як вважає А. Серпилин [139], найбільше значення мають:

1. Аналіз конкуренції в галузі: ступінь впливу основних конкурентних сил на рівень конкуренції в галузі; фактори змін в їх структурі, їх вплив у майбутньому; пріоритетність факторів; привабливість галузі, що аналізується.

2. Аналіз ринку капіталу: кредитні політики конкретних банків; особливості роботи ринків цінних паперів; виявлення доступних джерел залучення та об'єктів вкладання капіталу; ризики тощо.

Аналіз *факторів внутрішнього середовища підприємства* дозволяє виділити та вивчити найбільш значущі фактори фінансово-економічної безпеки підприємства, що в подальшому дозволить конкретизувати вимоги до її стану. Першочергове значення має група фінансово-економічних факторів, що включають процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання та руху грошових коштів підприємства. Дві групи факторів потребують вивчення по цьому напрямку: інвестиційної привабливості підприємства; його фінансового потенціалу.

Інвестиційна привабливість та її динаміка є значущими для підприємства, оскільки постійно оцінюються різними категоріями інвесторів: акціонерами, партнерами, конкурентами, третіми юридичними особами, кредитно-фінансовими інститутами тощо. Її стан має велике значення, оскільки впливає на здатність підприємства залучати фінансові ресурси.

Аналіз фінансового потенціалу підприємства визначається Б. Плишевським [124] як сума накопичених на теперішній час фінансових ресурсів та максимально можливого обсягу матеріальних цінностей, якого можна досягти в короткостроковій перспективі. При проведенні аналізу фінансового потенціалу підприємства:

- на підприємстві встановлюється весь комплекс фінансових ресурсів;
- проводиться економічна оцінка виявлених ресурсів, у тому числі проведення аналізу обсягів, структури джерел надходжень;
- визначається діючий механізм формування фінансових ресурсів, виявляються фактори, що стримують його ефективність;
- досліджуються можливі варіанти оптимального поєднання наявних фінансових ресурсів та їх джерел.

Отже, при проведенні вищезгаданих етапів аналізу, проводиться аналіз та оцінка отриманих даних в сукупності. Це дозволяє визначити основні особливості фінансово-економічної безпеки підприємства; виділити сильні та слабкі сторони стратегічного управління фінансово-економічною безпекою

підприємства; оцінити досягнуті результати; визначити тенденції розвитку різних елементів фінансово-економічної безпеки підприємства.

П'ятим етапом є вибір критеріїв оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства. Даний етап обґрунтовується необхідністю активного пошуку версій про напрями, методи та форми забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, вибору кращих з них та побудови на цій основі стратегії управління. Цей етап реалізується шляхом побудови альтернативних стратегій та містить, в залежності від величини підприємства, його видів діяльності, особливостей організаційної структури та інших факторів, свої критерії оптимізації. При реалізації можна обрати різні категорії, що відбиваються на фінансово-економічній безпеці підприємства, наприклад:

1. Використання прибутку, здійснення інвестицій.
2. Існуючий портфель проектів. Оцінка ефективності кожного проекту окремо та порівняння отриманих показників є найкращим критерієм відбору кращих проектів.
3. Джерела фінансування виробничої та іншої діяльності.
4. Фінансові відносини з контрагентами, банками, страховими компаніями, державними органами виконавчої влади.
5. Складові фінансової політики підприємства.
6. Робота фінансової служби підприємства: процеси документообігу, управління фінансовою діяльністю. Вибір критеріїв оптимізації: прискорення, спрощення та зниження витрат.
7. Структура активів підприємства, незатребувана частина яких може необґрунтовано завищувати витрати підприємства.
8. Грошові потоки підприємства, які можуть бути як надлишковими, так і дефіцитними.
9. Використання тимчасово незатребуваних фінансових ресурсів.

Напрямок обирається фінансовим менеджментом підприємства з числа зазначених. Не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних управлінських рішень у підприємстві, що обґрунтовує необхідність створення

альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей та рішень задач з подальшим аналізом та оцінкою цих версій з метою обрання найкращої стратегії.

При створенні стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства необхідно заздалегідь обрати конкретні бізнес-проекти та напрями роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, згідно з цим обрати партнерів та контрагентів, розробити нормативи фінансової стабільності, джерела фінансування та інші параметри. Необхідно прорахувати кінцеві результати реалізації стратегії, визначити якісні та кількісні показники.

Шостим етапом є оцінка стратегічних альтернатив. Альтернативні стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства створюють портфель альтернативних стратегій. Всі вони ведуть до досягнення однієї цілі, але різними шляхами.

Вважається, що процес створення портфелю альтернативних стратегій полягає в розробці якомога більшої їх кількості, яка дозволить досягти поставлених цілей. Проте немає необхідності для підприємства прагнути до створення більшої кількості альтернативних стратегій, витрачаючи ресурси. Поставлені цілі можна досягти й в результаті розробки двох, трьох всесторонньо продуманих стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Етапами процесу формування портфеля стратегічних альтернатив є:

- формування альтернатив використання фінансових можливостей;
- формування альтернатив усунення загроз зовнішнього економічного середовища;
- формування альтернатив збереження та використання сильних сторін підприємства;
- формування альтернатив усунення слабких сторін підприємства;
- якісний аналіз портфеля альтернатив.

За перші п'ять етапів формується попередній портфель альтернативних фінансових рішень, по результатам шостого етапу приймається рішення про необхідність доопрацювання цього портфелю.

Створення всіх альтернативних стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства необхідне лише для вибору найбільш перспективної з них на весь наступний стратегічний період, що є сьомим етапом. Н. А. Аткина [7] зазначає, що це здійснюється шляхом їх аналізу та оцінки, проведення останніх з точки зору відповідності ключовим факторам середовища, місії, цілі підприємства, врахування ризиків реалізації стратегій та взаємозв'язку стратегій, що дозволяє відсіяти невідповідні варіанти.

В якості ключових параметрів та критеріїв оцінки можуть бути використана відповідність стратегії вимогам оточення, потенціалу та можливостям підприємства, описана А. І. Балбековим [8, с. 62]: узгодженість положень розробленої стратегії із загальною стратегією; з передбачуваними змінами зовнішнього середовища; із внутрішнім потенціалом; внутрішня збалансованість розробленої стратегії; можливість реалізувати розроблену стратегію; економічна ефективність реалізації розробленої стратегії.

Для здійснення вибору оптимальним є поєднання знань та досвіду суб'єктів розробки стратегії з комп'ютерними технологіями, що дозволять мінімізувати негативний вплив людського фактору. Остаточне рішення повинно бути прийняте на основі заключної оцінки, що складається з аналізу вкладу стратегії в реалізацію цілей та місії підприємства.

Логічним результатом попередньої розробки є реалізація стратегії, восьмий етап. На цьому етапі втілюються раніше прийняті рішення. В. С. Кузнецов [80] визначає реалізацію стратегії як організацію процесу виконання стратегії, його регулювання та координація. Б. Карлофф [60, с. 178–180] вважає, що вона передбачає налагодження структури та системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою, корпоративної культури та стилю управління, а також розвиток навичок та компетенції персоналу в напрямку реалізації стратегії.

Реалізація стратегії, розробка та втілення планів відбуваються протягом усього стратегічного періоду. Необхідною є діагностика ефективності реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства для проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Реалізацію стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід вважати успішно завершеною, якщо досягнуті всі основні стратегічні цілі по кожній з домінантних сфер (напрямів) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Останнім дев'ятим етапом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є контрольні заходи та коригування. Основною задачею є забезпечення відповідності запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства; уникнення можливих помилок та недопрацювань; забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей. Також до задач цього етапу відносяться діагностика ефективності реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства та встановлення ключових параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, що найбільше впливають на діяльність підприємства. Для проведення діагностики необхідно визначити ключові параметри та критерії контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

А. І. Балбеков [8, с. 66] виділяє наступні етапи контролю над реалізацією стратегії:

- визначення параметрів функціонування та розвитку підприємства, які необхідно контролювати;
- виявлення «точок контролю» – місць створення проміжних та кінцевих результатів, потоків ресурсів, інформації тощо;
- збирання інформації про реальні результати та співставлення її з існуючими плановими нормативами;

- застосування коригуючих заходів, модифікації цілей, перегляд планів, перерозподіл задач.

Р. Колбі [70] висловлює позицію, з якою погоджується автор, що в процесі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємствам необхідно використовувати «індекс впевненості», в основі якого лежить концепція впевненості керівництва підприємства та інвесторів в сприятливості майбутніх економічних умов, в результаті чого приймаються більш ризиковані (але більш ефективні) рішення по фінансовим інвестиціям. І навпаки, коли інвесторів хвилює майбутній стан економіки та фінансові тенденції на ринку, то приймаються більш консервативні рішення та надається перевага надійним вкладенням. В Україні аналогом даного «індексу впевненості» є узагальнення оцінок незалежних експертів, результатів опитувань.

Автор вважає, що критерієм ефективного стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства може бути «золоте правило» економіки: темп росту прибутку повинен перевищувати темп росту обсягу продаж (виручки), який, в свою чергу, повинен бути більше темпу росту активів, що мусить випереджати темп росту власного капіталу. Якщо в результаті розробки керівництвом фінансово-економічних нормативів це співвідношення порушується, стратегію необхідно коригувати до тих пір, поки вона не буде задовольняти критерію ефективності.

Таким чином, під механізмом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства автор розуміє реалізацію етапів як сукупності послідовних заходів в області фінансово-економічної безпеки підприємства для оптимального використання існуючого потенціалу, з використанням процедур, які необхідні для побудови як образу майбутнього підприємства, так і програми переходу до нього з поточного стану. До складу етапів автор вважає доцільним віднести аналіз діючої загальної стратегії та стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства; постановку цілей та задач, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища,

вибір критеріїв оптимізації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір найбільш перспективної стратегії, реалізацію стратегії, а також контроль та коригування.

Висновки до Розділу 1

Висока взаємозалежність фінансового та економічного складників безпеки та широке використання показників фінансово-економічного стану й ефективності для оцінювання безпеки підприємства визначають доцільність виділення окремим напрямом економічної безпеки підприємства фінансово-економічну безпеку підприємства, яку автор визначає як фінансово-економічний стан, що забезпечує захищеність фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку у поточному та довгостроковому періоді. Оскільки функціонування підприємства потребує у тому числі системного підходу та гарантування безпеки, фінансово-економічна безпека є частиною системи стратегічного управління, яке, на відміну від стратегічного планування, додатково передбачає проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства визначається автором як менеджмент довгочасного розвитку організації та швидкого реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури для стратегічного маневру, перегляду цілей та коригування загального напрямку розвитку для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення сталого його функціонування. Інструментом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства є стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яку автор визначає як довгостроковий план та інструмент реалізації мети та цілей підприємства, розподілу ресурсів, направлений на попередження та адаптацію до наслідків негативного впливу на фінансово-

економічну безпеку підприємства; та визначається її рівнями, видами, функціями та факторами (зокрема, факторами невизначеності). Автор вважає, що розходження очікувань власників та управлінців є потенційною причиною проблеми коротко-/довгострокової прибутковості, що безпосередньо впливає на фінансово-економічну безпеку підприємства. Ця проблема може бути вирішена за допомогою наступних теорій: максимізації продаж В. Баумоля з побудовою багатокритеріальної функції рентабельності; біхевіористської економіки, яка передбачає вплив психологічних та соціологічних факторів та враховує властиві людям обмеження в раціональності; багатокритеріального прийняття рішень (multicriteria decision making – MCDM), що передбачає врахування повною мірою багатьох критеріїв та факторів на основі великої кількості складної та суперечливої інформації, що часто відображає різні точки зору та з часом змінюється.

Основними методами стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства автор вважає: метод стратегічного фінансового планування, фінансового прогнозування, фінансового моделювання; метод сценаріїв. Ефективне стратегічне управління досягається за допомогою його інструментів, до яких автор відносить фінансову політику, фінансову реструктуризацію, вихід на глобальний ринок, диверсифікацію та інформаційне забезпечення. Головним завданням суб'єкта розробки та реалізації стратегії є знаходження балансу застосування методів та інструментів, який не тільки дозволить зекономити трудові та фінансові ресурси, але й надасть можливість підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища та формувати на їх основі стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

До складу етапів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства автор вважає доцільним віднести аналіз діючої загальної стратегії та стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства; постановку цілей та задач, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір критеріїв оптимізації, оцінку стратегічних альтернатив,

вибір найбільш перспективної стратегії, реалізацію стратегії, а також контроль та коригування. Реалізація стратегії, розробка та втілення планів відбуваються протягом усього стратегічного періоду. Необхідною є діагностика ефективності реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства для проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, тобто діагностика ефективності управлінських рішень. Для проведення діагностики ефективності управлінських рішень необхідно визначити ключові параметри та критерії контролю за цим процесом.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ФАКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз стану та тенденцій розвитку світової автомобілебудівної індустрії

На сьогодні автомобіль є одним з найбільш популярних товарів тривалого використання, тому намагаючись залучити кошти населення в національну економіку, всі країни світу прагнуть розвивати власну автомобільну промисловість. Податки, які надходять від автовиробників, становлять значну частину бюджетів країн-автогігантів. Наприклад, податки General Motors, виплачені у 2014 році, в сумі становлять 36 % бюджету США.

Також, для кожної держави надзвичайно важливо визначити пріоритетні галузі, на яких могла б базуватися вся економіка країни, для вкладення матеріальних коштів. Автомобілебудування можна розглядати як своєрідний каталізатор для розвитку всієї економіки. Виробництво автомобілів забезпечує високий показник доданої вартості (понад 70 %), формує попит на товари і послуги підприємств суміжних галузей та стимулює науково-дослідну діяльність. Одне робоче місце в автомобілебудуванні створює 7–8 робочих місць у суміжних – металургійній, нафтохімічній, електротехнічній, текстильній, верстатобудівній, електронній та багатьох інших галузях.

Статистичний аналіз підтверджує пряму залежність економіки розвинених країн від автомобілебудування. США, світовий лідер по валовому внутрішньому продукту, є лідером і в автомобілебудуванні. Японія займає друге місце і по виробництву автомобілів, і по ВВП. Такий же збіг

простежується і далі в списку країн: Німеччина, Франція, Італія, Великобританія, Іспанія (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Залежність економіки розвинених країн від автомобілебудування [6]

	США	Японія	Німеччина	Франція	Італія	Велика Британія
Частка ВВП в світовому виробництві	25%	15%	8%	5%	4%	4%
Частка країни в світовому виробництві автомобілів	23%	20%	9%	7%	3%	4%

В країнах Східної Європи (наприклад, Чехія та Словаччина) автомобілебудування займає ключове місце в економіці, забезпечуючи створення 8–10 % внутрішнього валового продукту та понад 20 % промислового виробництва (табл. 2.2). В цих країнах виробляється більше 100 автомобілів на 1000 жителів, що дозволяє в повній мірі покривати внутрішній попит та експортувати значні обсяги. В умовах глобальної економічної кризи 2009–2010 років Чехія та Словаччина зберегли обсяги виробництва [172].

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва легкових автомобілів в країнах Східної Європи та частка автомобілебудування в їх економіці у 2010 році [6]

Країна	Виробництво легкових автомобілів на 1000 жителів, од.	Частка автомобілебудування в промисловому виробництві, %	Частка автомобілебудування у створенні внутрішнього валового продукту, %	Кількість працюючих, тис. Чол.
Чехія	105	21,2	8,9	225
Словаччина	103	23,9	10,1	145

О. Є. Кузьмін [81] зазначає, що стрибок продажів у 2007 році, який тривав ще до середини 2008 року, автомобільні виробники та посередники на

ринку оцінювали як процес довготривалої перспективи, проте жоден із суб'єктів ринку не міг передбачити майбутнього різкого спаду у продажах. Бізнес-плани компанії виявились неправдивими, а фінансові результати діяльності з прибуткових перейшли у збиткові через падіння платоспроможності споживачів. Поглибилась розбалансованість всіх виробничих, комерційних та інвестиційних процесів, стрімко вимивались фінансові активи як комерційних банків, так і виробничо-господарських структур.

В умовах кризи процес поглиблення синергії став переважаючим, про це говорить велика кількість заяв автовиробників про співпрацю. Співробітництво Nissan Motor Co. та Renault, як зазначає К. Госн [35] передбачає скорочення витрат на робочу силу (на 20 %); зниження на 10 % зарплати членам Ради директорів, на 5 % зарплати менеджерам; поєднання обов'язків для співробітників; скорочення штату співробітників. Детальне вивчення існуючих можливостей поглиблення синергії передбачає наступні зміни: ретельний контроль над товарними запасами; оптимізація масштабів виробництва; зменшення обсягів капітальних вкладень; перегляд продуктового портфеля; ефективне використання оборотного капіталу, правильне співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; зміна структури вищого керівництва підприємства, з орієнтацією на регіональну і функціональну діяльність.

Злиття Volkswagen і Porsche в інтегровану компанію, в свою чергу, надало можливість скорочення виробництва; скорочення інженерів Porsche і передачі інжинірингових функцій до Групи Volkswagen. Якщо поррахувати загальний збут групи Volkswagen-Porsche в Німеччині, то у 2008 році їх частка в люксовому сегменті склала 34,1 %, а якщо сюди ж віднести і модель Porsche-Panamera, яка надійшла у продаж з вересня 2009 року, то ця частка може зрости до 40 %. Це однозначно визначає домінування концерну в люксовому сегменті, в якому Volkswagen без Porsche у середньому має 20 %. Злиття цих двох

підприємств носить чисто технічний характер, оскільки співпраця між ними давно вже була тісною [106].

Розглянувши заходи щодо фінансово-економічної безпеки зарубіжних і українських автовиробників, можна відзначити, що вони носять насамперед оборонний характер (скорочення виробництва, консервація невикористовуваних площ, скорочення витрат на робочу силу, реструктуризація кредиторської заборгованості та зміна керівництва). Це обумовлено, перш за все, важкою фінансовою ситуацією підприємств, спадом в автомобільній галузі та макроекономічною кризою. Сьогодні в управлінні підприємствами керівники використовують підхід «мінімалізму», який полягає у скороченні витрат і звільненні процесу виробництва від всього «зайвого» (скорочення робочих місць, зниження заробітної плати працівникам; зменшення запасів сировини, матеріалів і готової продукції; скорочення масштабів виробництва і зниження енерговитрат), як зазначає І. Б. Хома [165]. Серед активних заходів, що використовуються в управлінні керівниками автомобільних підприємств, можна відзначити: перегляд продуктового портфеля, створення «бюджетних» модифікацій автомобілів, поглиблення синергії з виробниками, що випускають аналогічну продукцію, активізація продажів шляхом кредитування кінцевого споживача.

У 2014 році світова автомобільна промисловість почала виходити з глобальної рецесії. Річний обсяг продажів у цьому році зріс до 68,5 млн автомобілів порівняно з 51,3 млн у 2013 році (рис. 2.1). Н. Е. Бодрова [17] зазначає що автомобільна промисловість забезпечує майже 11 % ВВП розвинутих країн світу, однак надто високий розвиток ставить під загрозу навколишнє середовище, тому за темпами зростання виробництва й накопичення парку дуже гостро стоять питання нових технологій та альтернативних видів пального.

Зміни у світовому автомобілебудуванні активно відбуваються й щодо країн-лідерів з виробництва автотранспорту. Якщо раніше великі американські концерни складали трійку лідерів (General Motors, Ford, Chrysler), то на

сьогодні їх позиції на світовому ринку потіснені японськими автомобільними підприємствами, представленими компаніями Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi.

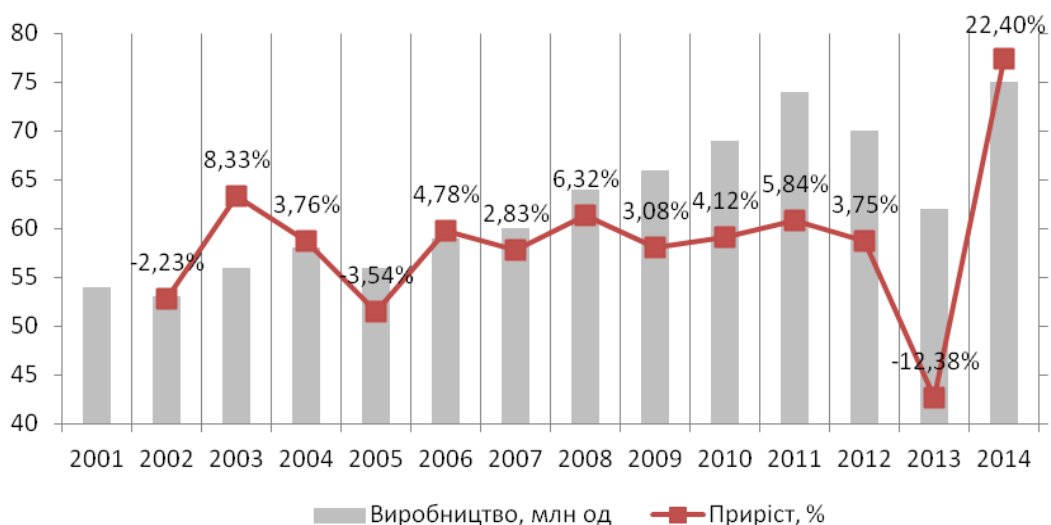


Рис. 2.1. Світове виробництво автомобілів [6].

Також активно розвиваються і європейські автовиробники, серед яких основними світовими конкурентами є концерни Volkswagen Group, Daimler, BMW, Renault, PSA Peugeot Citroen, FIAT.

Слід також зазначити, що найбільшими темпами у першому десятиріччі відбувається розвиток автомобілебудування Китаю, завдяки лідируючому положенню у залученні іноземного капіталу, активної антикризової податкової політики й кредитної підтримки держави. Таким чином, при збереженні таких темпів розвитку, у перспективі саме Китай може стати лідером автомобільної промисловості, випереджаючи американські, японські та європейські компанії.

При розгляді світового виробництва легкових автомобілів як основного виду автомобілебудування (табл. 2.3) можна визначити такі тенденції. В країнах ЄС і Японії спостерігається тенденція зберігання обсягів виробництва автомобілів у 2000–2007 роках та поступового спаду за часи фінансової кризи 2008–2009 років. Більш значний спад автомобільної промисловості відбувався у країнах НАФТА (США, Канада, Мексика). Країни БРІК (Бразилія, Росія, Індія, Китай), навпаки, демонструють активне зростання виробництва автотранспортних засобів. Показники у даній галузі Південної Кореї показують повільне зростання впродовж усього періоду, що розглядається.

Таблиця 2.3

Виробництво автомобілів за країнами (об'єднаннями країн), % [6]

Країна (об'єднання країн)	2000 р.	2007 р.	2013 р.
ЄС	35,9	34,1	25,8
НАФТА	20,3	14,2	8,7
БРІК	8,4	15,8	33,5
Японія	20,3	19,2	14,2
Південна Корея	6,3	7,2	7,6
Інші	8,8	9,5	10,2

Важливими характеристиками розвитку світового автомобілебудування, як зазначає В. А. Кищун [66], з чим погоджується автор, є наступні:

- по-перше – це обов'язковість надлишку виробничих потужностей, що є суттєвим для організації більш гнучкого і безболісного оновлення модельного ряду. Однак це, у свою чергу, збільшує витрати на виробництво;

- по-друге, автомобілебудування завжди було і залишається галуззю машинобудування з високими постійними витратами коштів. Дотримання жорстких міжнародних вимог з використання пального, безпеки руху і захисту навколишнього середовища заставляють виробників ускладнювати конструкцію своїх автомобілів, використовувати нові матеріали і технології високої вартості, складні технічні рішення. Освоєння виробництва лише однієї нової моделі обходиться фірмі приблизно в один мільярд доларів. Витрати переносяться на собівартість майбутнього автомобіля і роблять його виробництво рентабельним лише за умови мільйонних тиражів;

- по-третє, перенасиченість основних автомобільних ринків і жорстка боротьба за споживача ведуть до постійного зниження прибутковості підприємства. Нічого подібного не можуть собі дозволити дрібні і середні фірми, тому вони або розоряються, або переходять до більших і фінансово міцніших компаній. Непримиримі колись конкуренти починають кооперуватися, створювати спільні виробництва, дослідницькі центри, збутову

мережу. Але, якщо раніше такі об'єднання були характерними для фірм однієї країни, то сьогодні кооперація вийшла на більш високий міжнародний рівень, примушуючи до співробітництва значно географічно віддаленні компанії Європи, Америки та Азії. Число незалежних виробників скорочується з кожним роком.

Автомобілебудівний бізнес за своєю природою є одночасно науково-, капітало- і ресурсоємним. Посилення інтеграційних процесів дозволило зменшити використання фінансових ресурсів на виробництво, оптимізувати фінансування науково-дослідницької діяльності шляхом об'єднання зусиль і розширення географії збуту продукції автомобільних виробників. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою автомобілебудівних підприємства передбачає приділення особливої уваги наступним напрямкам діяльності:

- науково-дослідна;
- виробнича;
- маркетингова.

Витрати на науково-дослідну діяльність у даній галузі, як відомо, завжди були досить великі й становили в грошовому обчисленні 4–8 % обсягу продажів. Причому розробка нового виду продукції займала зазвичай від чотирьох до семи років. Наприкінці 1990-х – початку 2000-х років на світових автомобільних ринках утворився надлишок виробничих потужностей, боротьба за покупця сильно загострилася, і підприємствам довелося залучати клієнтів все новими і новими конструкціями. Причому особливо важко довелося підприємствам-виробникам вантажних автомобілів і автобусів.

Крім того, перевантаженість доріг і посилення занепокоєння з приводу забруднення атмосфери, що викликано автомобільним транспортом, призвело до введення в багатьох країнах спеціальних заходів щодо зниження шумового, газового та інших видів забруднень (скажімо, послідовне введення спочатку в країнах ЄС, а потім і в інших країнах екологічних стандартів «Євро-1», «Євро-2», «Євро-3» та ін.) [176].

Для виробників все це означає посилення вимог до технологічних і виробничих процесів і збільшення часу на відновлення продукції, її вдосконалення з точки зору паливної економічності, оснащення електронікою, ергономіки і т.ін. Нарешті, оскільки споживач став набагато частіше оновлювати автотранспортні засоби, виробник змушений різко інтенсифікувати науково-дослідну діяльність, отже, підвищувати її вартість. І, як наслідок – підвищувати ймовірність комерційних ризиків, пов'язаних з освоєнням нових проектів.

Технологічні інновації стають вирішальним чинником для майбутнього будь-якої автомобілебудівного підприємства: в Daimler Chrysler «80 % обороту припадає на продукцію, яка випускається не більше п'яти років, а для забезпечення технологічних проривів й надалі, корпорація за три роки витратила на науково-дослідницьку діяльність 46 млрд євро, тобто близько 42 млн євро на день» [173].

Витрати німецьких автомобілебудівних підприємств на дані цілі в цей період склали 30 % загальних витрат на науково-дослідницьку діяльність усіх промислових підприємств Німеччини (на початку 1990-х років цей показник дорівнював 17 %). Частка ж витрат на науково-дослідницьку діяльність в обороті автовиробників варіювалася на цей час від 3,9 % у «Daimler Chrysler» до 4,4 % у «Volkswagen». При цьому головні напрями науково-дослідницької діяльності полягали саме в оновленні і розширенні номенклатури продукції [65].

Таким чином, у сфері науково-дослідної діяльності основними факторами, що сприяють стратегічному управлінню фінансово-економічною безпекою автомобілебудівних підприємств, можна вважати розвиток та інтенсифікацію:

- конструкторсько-технологічного потенціалу підприємств;
- спільного фінансування дорогих проектів;
- «братського» поділу комерційних ризиків.

Також важливе значення для економічної ефективності має і оптимальний обсяг випуску продукції в межах кожного підприємства. В умовах значного збільшення витрат на науково-дослідницьку діяльність, які, відбиваючись на собівартості, роблять виробництво рентабельним лише в разі багатотисячних обсягів, невеликі підприємства змушені або переходити під контроль більших, перетворюючись на їх дочірні філії, або обмежуватись розробкою окремих компонентів. Однак, як показує досвід розвитку цілого ряду автомобільних підприємств, існує і третій шлях: співпраця з конкурентами для економії на масштабах та раціоналізації виробництва.

Так, реалізуючи даний напрям розвитку, підприємства проводять моніторинг своїх виробничо-технологічних ланцюжків щодо окремих моделей, їх вузлів та агрегатів, виконують порівняльний аналіз витрат виробництва у кожного з партнерів [62]. У результаті число суміжників, які постачають дані компоненти, скорочується, компоненти більше не виробляються в двох місцях, і випуск останніх переноситься туди, де витрати менше. Оскільки обсяг виробництва у більш сприятливому місці, як правило, зростає, то знижується середня вартість одиниці не тільки комплектуючих, але і кінцевої продукції. Таким чином, економія на масштабах та раціоналізації виробництва виражається в зниженні середніх витрат при збільшенні обсягів випуску кінцевої продукції, а також у скороченні витрат через використання відносних переваг кожного з партнерів (рис. 2.2).

Типовий приклад – співпраця французької «Renault», американської «Mack» і фінської «Sisu». У результаті була змінена система виробництва кожного з партнерів: «Renault» і «Sisu» почали оснащувати всі моделі своїх вантажних автомобілів дизелями «Mack», що випускаються за участю і під контролем «Renault», а на вантажних автомобілях «Sisu» – встановлювати кабіни та коробки передач французького виробництва.

Організація технологічних ланцюжків дозволяє стратегічним партнерам збільшувати завантаження виробничих потужностей, підвищувати коефіцієнти використання виробничих фондів.

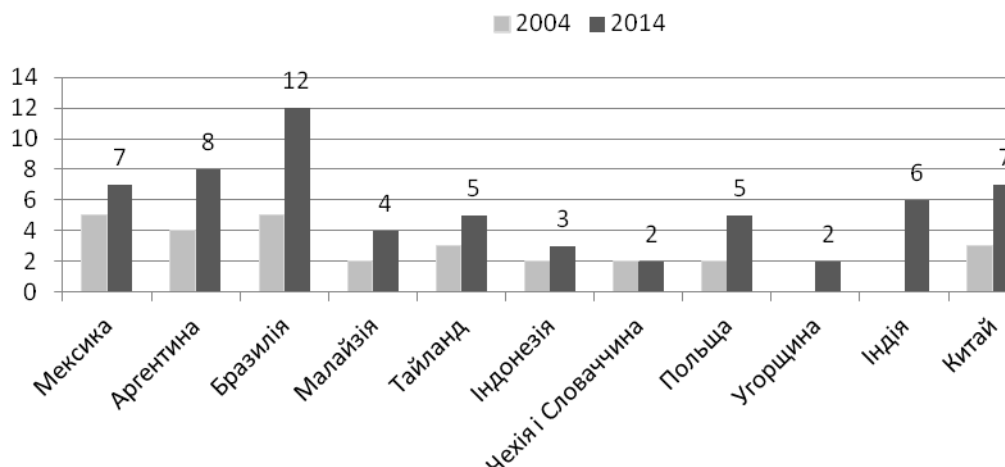


Рис. 2.2. Кількість заводів по збірці найкрупніших автомобільних виробників в країнах, що розвиваються (GM, Ford, VW, Daimler/Crysler, Renault, PSA (Peugeot, Citroen), Toyota, Nissan, Honda) [231].

Стратегічне управління автомобільними підприємствами не виключає створення альянсів з метою досягнення рентабельності у кожного з партнерів при виробництві дорогих і не дуже великих серій автомобілів. При цьому необхідно відзначити, що число подібних спільних проектів особливо зросло в 1990-х роках у Західній Європі, де значно посилилася конкуренція між японськими і європейськими виробниками вантажних автотранспортних засобів, особливо фургонів, та автобусів. Причому європейці, враховуючи досвід протистояння американських і японських виробників легкових автомобілів, віддали перевагу японським партнерам. Як приклад можна навести створене у 1997 році спільне підприємство компаній «Volvo» і «Mitsubishi» з розробки та виробництва розвізних фургонів і вантажних автотранспортних засобів повною масою до 15 тонн, що випускалися у двох версіях – європейській та японській. При формуванні альянсу передбачалося, що у перспективі на вантажні автомобілі «Mitsubishi», що випускаються в Японії, будуть встановлюватися компоненти та комплектуючі шведського виробництва [234].

Стратегія портфельного інвестування також досить поширена в автомобільному бізнесі: німецька корпорація «Daimler» контролює 7 % акцій

індійської «Tata Motors», яка нещодавно досягла успіху на ринку автомобілів з низькою ціною з моделлю «Nano». Французька компанія «Renault» і японський автовиробник «Nissan» в даний час пов'язані шляхом перехресного інвестування: «Renault» належить 44,3 % акцій «Nissan», одночасно компанія «Nissan» володіє 15 % акцій «Renault». Однак ця модель є лише складовою частиною широкого глобального коопераційного проекту – компліментарного стратегічного альянсу, сформованого компаніями у 1999 році з метою об'єднання зусиль у виробничій сфері [219].

Ще одна відмінна особливість розвитку світового автомобілебудування полягає в скороченні числа автомобільних платформ, тобто в максимальній уніфікації всіх випущених вузлів і комплектуючих: партнери використовують одну і ту ж платформу (звідки і назва стратегії – «платформна») для своїх моделей автомобілів. Це дозволяє збільшити обсяги випуску і істотно знизити витрати на одиницю готової продукції.

Наприклад, «Ford» і «Volkswagen» спільно розробили і пропонують ринку мінівени «Volkswagen Sharan» і «Ford Galaxy» на уніфікованій платформі; фургон «Movano» компанії «Opel» спроектований за участю компанії «Renault», яка випускає його ж під назвою «Traffic». Компанія «Volvo», співпрацюючи з «Renault», «Nissan Diesel», «Mack» і «Sisu», до початку 2000-х років зменшила число компонентів, що використовуються для виробництва вантажних автотранспортних засобів, у 2 рази – з 44 до 22 тис.; в рамках альянсу «Renault» плюс «Nissan» було прийнято рішення звести вісім базових платформ «Renault» і 26 платформ «Nissan» до загальних 10, налагодивши випуск уніфікованих деталей для спільного виробництва автомобілів. Інший напрям стратегії – уніфікація двигунів: замість семи моделей «Renault» і 20 моделей «Nissan» компанії-партнери запланували залишити тільки вісім. І якщо в цілому оцінювати ситуацію, що склалася, то світовим лідером у реалізації «платформної» стратегії можна вважати концерн «Volkswagen», якому за п'ять років вдалося скоротити число базових платформ з шістнадцяти до чотирьох,

що значно розширило взаємозамінність вузлів і комплектуючих моделей цього німецького автовиробника [65].

Отже, у сфері виробництва до особливостей стратегічного управління фінансово-економічною безпекою автомобілебудівних підприємств можна віднести наступні:

- раціоналізація виробництва;
- досягнення оптимального обсягу випуску;
- спільне фінансування виробництва дорогих серій;
- уніфікація платформ, що супроводжується стандартизацією

комплектуючих.

В умовах, коли зростає важливість (рис. 2.3) та вартість інновацій [61] і скорочуються виробничі цикли, ефективне стратегічне управління автомобілебудівними підприємствами можливе тільки у разі розподілу інвестицій на значно більші, ніж колись, обсяги продукції, що випускається, тобто з урахуванням маркетингової діяльності.

Для цього необхідні безперервні маркетингові дослідження в глобальному масштабі, що дозволяють, по-перше, знати стан традиційних ринків збуту – з тим, щоб їх зміцнити, по-друге, знайти і завоювати нові ринки, по-третє, протидіяти протекціоністським заходам різних держав і сприяти їх залученню до зони вільної торгівлі.

За визначенням Ф. Котлера [75, с. 155], маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія уточнює загальні стратегічні завдання – виділяє сегменти ринку, на яких підприємство планує зосередити свої зусилля.

Два найважливіші стратегічні завдання, що стоять перед найбільшими західноєвропейськими автомобілебудівниками є створення трансатлантичного

ринку за участю Західної Європи та Північної Америки, а також розширення ЄС на Схід [173].

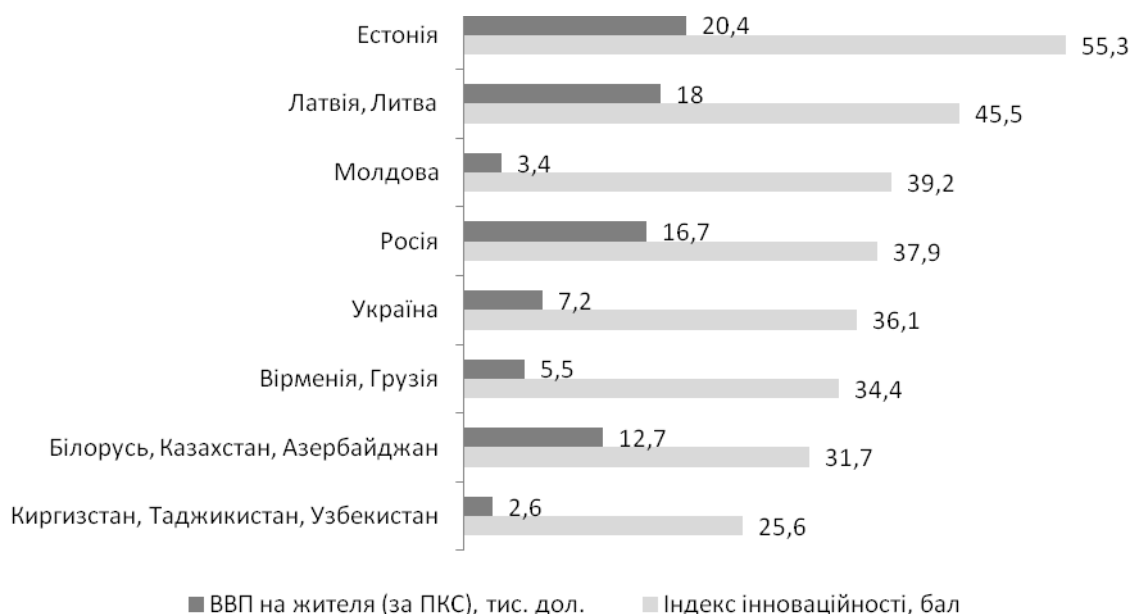


Рис. 2.3. Індекс інноваційності та ВВП на жителя (ПКС) в пострадянських країнах [77].

Провідні автомобілебудівні підприємства, з одного боку, взаємодіють один з одним для спільного освоєння складних ринків третіх країн з високим рівнем конкуренції, а з іншого – зміцнюють зв'язки з національними виробниками, як найважливішими стратегічними елементами їх діяльності на нових ринках. Якщо відмінності між країною базування ТНК і країною передбачуваної комерційної діяльності досить великі, то міжфірмова співпраця з місцевим виробником допомагає отримати необхідні знання про культуру, традиції та інші особливості нового ринку. Крім того, нерідко подібна співпраця є єдиною можливим способом подолання офіційних обмежень вільної торгівлі, до того ж дозволяє в ряді випадків користуватися преференційним режимом, встановленим урядом даної країни.

Необхідно також відмітити підтримку провідними ТНК автомобілебудівників в країнах, що розвиваються. Метою такої підтримки є формування ринків збуту власних технологій, обладнання та комплектуючих.

Тому ТНК йдуть на ліцензійні угоди та угоди про участь в активах. Саме так було сформовано стратегію підприємств автомобілебудівників між американськими і західноєвропейськими підприємствами, з одного боку, та їх китайськими та індійськими партнерами – з іншого.

Таким чином, ще одним чинником формування міжфірмового співробітництва є прагнення автомобілебудівних підприємств досягти глобальної присутності, оскільки вона допомагає їм отримувати прибуток навіть при різкому зниженні споживчого попиту на деяких ринках збуту (як, наприклад, в результаті фінансово-економічної кризи в Латинській Америці, Південно-Східної Азії та Росії у 1998 році). Свою роль, до того ж, грає і «глобальний ризик-моніторинг», тобто спільні збір та обробка інформації про стан і динаміку розвитку світових товарних і фінансових ринків. У результаті, партнери по міжфірмовій співпраці завчасно дізнаються про можливі несприятливі тенденції і можуть вжити заходів щодо запобігання або мінімізації їх наслідків.

Аналізуючи ситуацію по регіонах, фахівці відзначають [130], що автомобілебудівні підприємства Північної Америки приділяють основну увагу питанням оптимізації чисельності персоналу та оздоровлення підприємств, а європейські підприємства активізують свою діяльність у секторі придбання контрольних пакетів акцій. Так, 60 % найбільших світових угод по злиттю (56 % заявленої вартості світових угод) були здійснені саме європейськими підприємствами. Фахівці також стверджують, що Азія, яка традиційно вважалася регіоном з низькою часткою угод поглинань і злиттів, також відмічається суттєвою активізацією даних угод з великою часткою загальносвітової вартості всіх угод. Так, за словами фахівців, одним з найяскравіших прикладів активізації азійського регіону в сфері злиттів капіталів, зокрема, Китаю, є придбання китайським автомобілебудівним підприємством Geely Holding Group всесвітньої шведської автомобільної марки Volvo [212].

Стратегічний маркетинг за визначенням Ж. Ламбена [82, с. 35] представляє собою систематичний і безперервний аналіз потреб і запитів основних груп споживачів, а також розробку і виробництво товару (надання послуги), що дозволить підприємству обслуговувати вибрані групи або сегменти більш ефективно, ніж конкуренти. При досягненні цих цілей підприємство забезпечує собі стійку конкурентну перевагу.

Наприклад, «Renault» і «Nissan» досягли значного скорочення витрат, організувавши і здійснивши спільні закупівлі та заснувавши загальну базу постачальників: за п'ять років існування альянсу сума операцій по виконаних закупівель зростає з 43 % до 70 % загального обсягу закупівель партнерів і в даний час складає \$33 млрд на рік [153].

Таким чином, ключовими факторами ефективної реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою автомобільних підприємств у сфері маркетингу є:

- глобалізація збуту;
- глобальний ризик-моніторинг;
- розширення номенклатури продажів;
- зниження трансакційних витрат.

Таким чином, автомобілебудування в промислово розвинених країнах є не тільки провідною галуззю машинобудування, а й однією з ключових галузей, що впливають на стабілізацію процесів економічного і соціального розвитку суспільства. Воно дає потужний імпульс розвитку інших галузей, забезпечує стійке зростання зайнятості населення, підвищує товарообіг, зміцнює грошову систему, визначає потребу в продукції багатьох галузей промисловості. Характерними особливостями світової автомобілебудівної індустрії є високі витрати на науково-дослідну діяльність та оновлення модельного ряду; необхідність прозорості для дотримання вимог щодо захисту навколишнього середовища та сталого розвитку; необхідність кооперації та географічного розширення для збільшення обсягів збуту та диверсифікації ризиків з метою збільшення ефективності інвестицій.

2.2 Діагностика стану та проблем автомобілебудівної галузі України

Діяльність підприємств автомобілебудівної галузі в умовах сучасної вітчизняної економіки потребує серйозного науково-обґрунтованого підходу до вирішення проблем економічної безпеки. Багато в чому це пов'язано зі значним розширенням загроз для бізнесу в умовах ринкового середовища. І. В. Кривов'язюк [77] при оцінюванні рівня економічної безпеки функціонування підприємств України за видами промислової діяльності за 2001–2011 роки за допомогою моделі К-маятника зазначає, зокрема, що виробництво транспортних засобів та устаткування знаходиться в стані економічної загрози, що за його визначенням являє собою «стан економічної небезпеки, який вказує на виникнення суттєвих проблем у функціонуванні підприємств певного виду промислової діяльності, що виникає як наслідок «старіння» галузі, падіння конкурентоспроможності підприємств, зниження їхнього потенціалу. Такі промислові підприємства частіше отримують збитки, а прибуток виникає внаслідок створення спільних підприємств, об'єднання капіталів тощо. Для покращення існуючого стану такі підприємства потребують інвестицій».

Для України надзвичайно важливо визначити пріоритетні галузі промисловості, на яких могла б базуватися економіка країни. Автомобілебудівну галузь України, яка є складовою машинобудівного виробництва, на сьогоднішній день якраз можна віднести до однієї з пріоритетних.

Національні автомобілебудівні компанії сконцентровані, здебільшого, на виробництві легкових автомобілів, легкових комерційних автомобілів, вантажних автомобілів та автобусів, причепів та спеціальної (у тому числі військової) техніки, запчастин та комплектуючих для автомобілів (зокрема, двигунів, електрообладнання, шин, пластмас та полімерів та виробів з них,

тощо). Загалом, на сьогодні у галузі представлені близько 100 підприємств та організацій.

Наразі вітчизняне автомобілебудування є малорозвиненим та маловпливовим на національну економіку. Так, станом на 2013 рік, його частка в промисловому виробництві склала всього лише 0,8 %, в створенні національного ВВП – менше 0,4 %. Крім цього, в галузі задіяно 18,4 тис. працівників, що складає менше 0,1 % від всього працюючого населення України [39].

Виробництво легкових автомобілів в Україні протягом 2004–2008 років зросло в 4 рази, досягнувши максимуму у 2008 році – 400,8 тис. одиниць (рис. 2.4), або, відповідно, 9 автомобілів на 1000 жителів України.

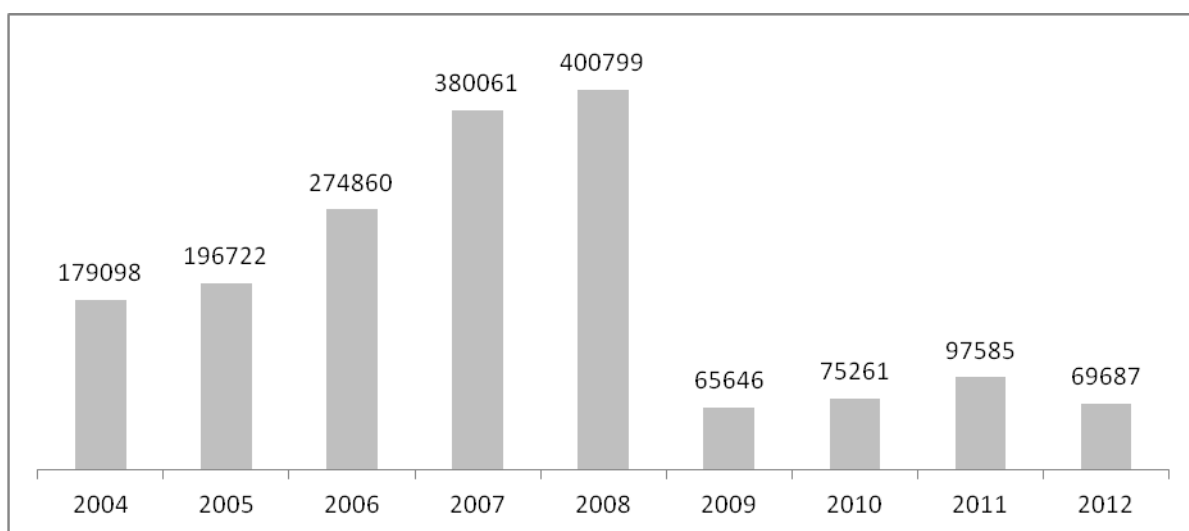


Рис. 2.4. Обсяг виробництва легкових автомобілів в Україні у 2004–2012 роках, тис. одиниць [39]

Наприкінці 2009 – початку 2010 років обсяг виробництва скоротився майже у 6 разів – до 65,7 тис. одиниць. Наприкінці 2010 року виробництво, хоча і збільшилося на 9,6 тис. одиниць, проте все одно залишалося на дуже низькому рівні. Відчутне падіння обсягів виробництва у зазначений період зумовлено низькою конкурентоздатністю сектора, насамперед відсутністю повного циклу виробництва автомобілів, власної конструкторської школи та перспективних напрацювань.

Неефективне використання наявних ресурсів зумовлює особливий характер національної автомобілебудівної галузі. Однією з основних причин неефективного використання зазначених ресурсів є застарілі технології та обладнання для виготовлення автомобілів. Цій стратегічно важливій галузі економіки розвинені країни приділяють особливу увагу, в той час як в Україні вона на пряму залежить від кулуарних політичних рішень, а це, в свою чергу, гальмує входження в неї іноземних інвестицій.

Національний ринок має достатній запас місткості. Дані Світового Банку, наведені у табл. 2.4 характеризують кількість автомобілів на 1000 осіб населення України та інших держав [136].

Таблиця 2.4

Кількість автомобілів на 1000 осіб населення [136]

	Назва країни	авто/1000 осіб
1	Україна	148
2	Росія	233
3	Білорусія	274
4	Угорщина	298
5	Польща	451
6	Ліхтенштейн	750

Низький показник рівня насиченості ринку пояснюється низьким рівнем платоспроможності споживачів. Крім цього, не варто забувати про надзвичайно розвинений т. зв. «вторинний» ринок автомобілів. Все вищезазначене, безперечно, не сприяє реалізації продукції, виробленої українськими автомобілебудівними підприємствами. Це, відповідно, призводить до зменшення доходів, державних відрахувань, заробітних плат працівників, а також до скорочення робочих місць на підприємствах-виробниках.

Статистичні дані, наведені Компанією «ОІСА» [43] вказують на проблемне становище національного автомобілебудування. З 40 проаналізованих країн порівнювались показники за останні 10 років. Динаміка

позицій у рейтингу вказує на зміну стану економіки країн. На рис. 2.5 наведена динаміка для України, Російської Федерації, Румунії, Польщі, Китаю та Франції.

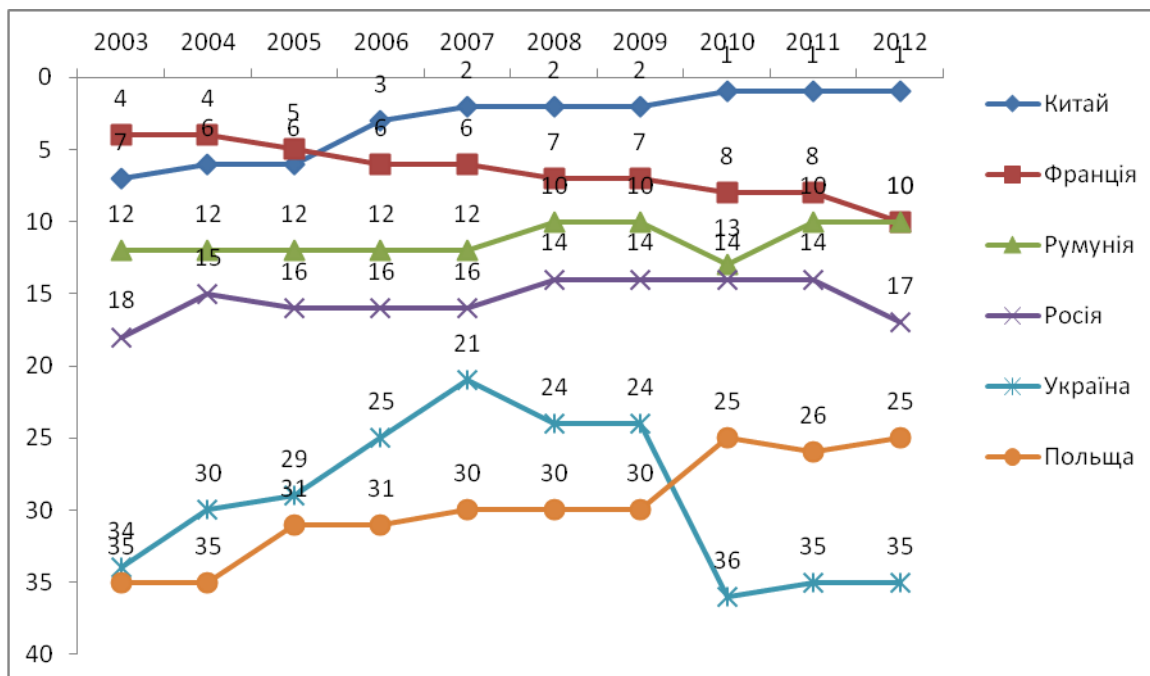


Рис. 2.5. Динаміка позицій у рейтингу країн-автовиробників за період 2003–2012 рр. [43].

Після подій 2009 року всесвітня тенденція розвитку галузі істотно змінилась, скоротившись до показників 2002–2003 років. Японія та Франція, лідери останнього десятиліття, поступилися своїми позиціями. До того ж в наведеному аналізі, слід брати до уваги факт перерозподілу виробничих потужностей великих корпорацій, що спрямовані в першу чергу на скорочення витрат (трудових, логістичних, тощо). Саме тому, окрім градації країн за натуральними показниками, слід враховувати ще й рівень насиченості внутрішнього ринку, попит зовнішніх ринків, тобто показники експортно-імпортних відносин [6; 66; 78; 145].

Період від 2003 по 2009 роки завдяки піднесенню економіки та відносній політичній стабільності, був найбільш сприятливим для виробництва легкових

автомобілів в Україні. Саме наведений період характеризується суттєвим розширення модельного ряду, що виготовлявся вітчизняними компаніями.

Незважаючи на той факт, що Україна ніколи не підіймалася на високу позицію серед країн автовиробників, позитивним для розвитку галузі є незаповненість ринку, про що свідчать показники експорту та імпорту. Їх динаміка наведена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка експорту та імпорту легкових автомобілів в Україні станом на 01 січня від 2004 по 2013 рр., тис. дол. [39]

Від 2003 по 2013 роки переважання імпорту над експортом становить 7,2 рази, тобто на 600 % попиту ринку вітчизняні виробники не можуть задовольнити. На період 2007 року, коли імпорт знизився до рівня експорту, припадає зростання обсягів виробництва легкових авто, але галузь є специфічною через безумовне існування часового лагу від періоду виробництва до моменту реалізації, що зумовлюється характерною особливістю товару довготривалого вибору та використання.

Ситуацію в українській автомобільній промисловості в останні кілька років можна охарактеризувати як неоднозначну. З одного боку, відбувалося бурхливе зростання ринку, викликане, у тому числі, зростанням купівельної

спроможності населення, розвитком споживчого кредитування і зміцненням національної валюти. З іншого боку, постійно скорочувалася частка вітчизняних виробників на автомобільному ринку за одночасного посилення конкуренції всередині цінових сегментів.

Стосовно України (рис. 2.4), спостерігається тенденція, аналогічна загальним світовим змінам (рис. 2.1), проте підйоми та спади виявилися більш значними, що говорить про високу залежність від зовнішніх економічних факторів.

У цілому можна сказати, що за останнє десятиріччя спостерігається щорічне зростання парку автомобільної техніки в Україні. Причому фінансова криза спричинила лише сповільнення темпів його зростання (рис. 2.7).

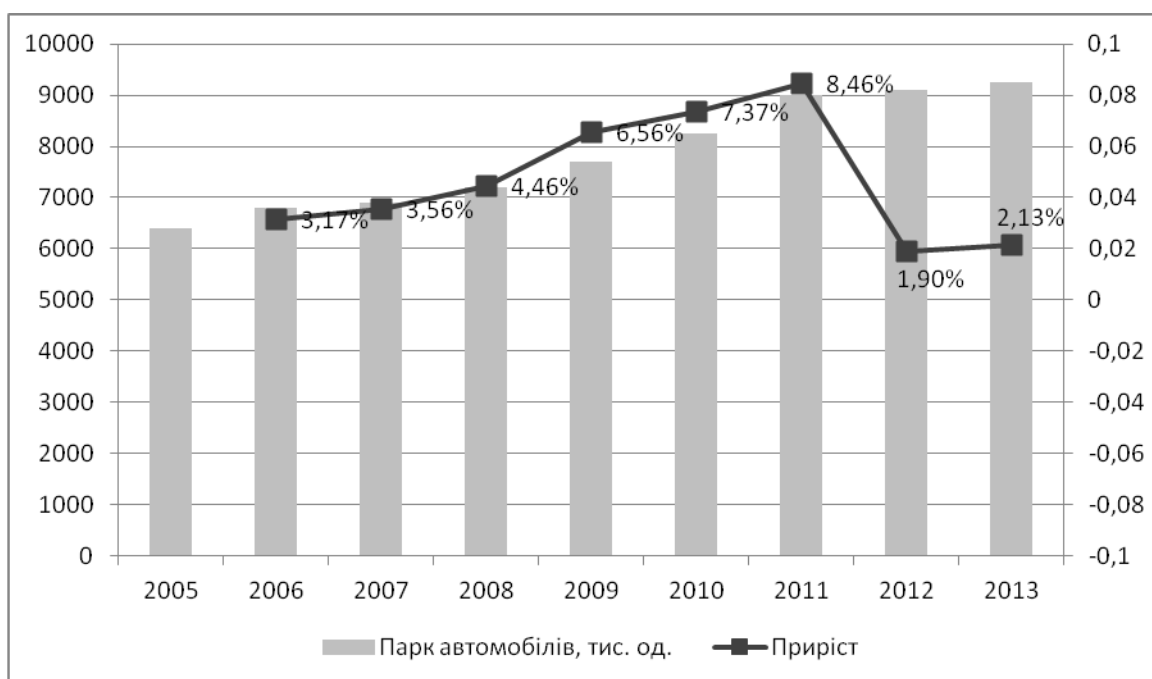


Рис. 2.7. Парк автомобільної техніки в Україні [39]

Станом на 2014 рік виробництво легкових автомобілів в Україні представлено наступними підприємствами:

1. ЗАТ «Запорізький автомобільний завод» (або ЗАТ «ЗАЗ») (Корпорація «Укравто») – крупновузлове (SKD) і дрібновузлове (MKD) складання легкових автомобілів [110].

2. Корпорація «Богдан» (в складі ВАТ «Луцький автомобільний завод» (або ВАТ «ЛуАЗ»)) та ВАТ «Черкаський автомобільний завод “Богдан”» (ЧАЗ «Богдан»)) – крупновузлове і дрібновузлове складання легкових автомобілів [111].

3. ЗАТ «Єврокар» – крупновузлове і дрібновузлове складання легкових автомобілів [112].

4. ТОВ «ВО “Кременчуцький автоскладальний завод”» (або ТОВ «КрАСЗ») – крупновузлове складання легкових автомобілів [113].

5. ТОВ «Автомобільний завод “Віпос”» – крупновузлове складання легкових автомобілів [114].

На рис. 2.8 наведено обсяг виробництва легкових автомобілів в Україні у першому півріччі 2008 року та 2014 року.

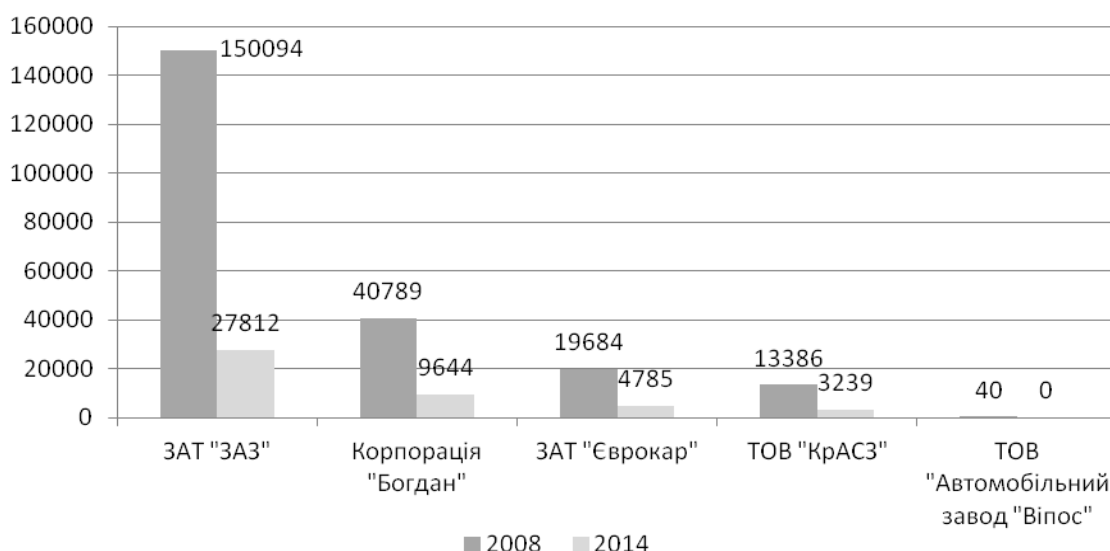


Рис. 2.8. Обсяг виробництва легкових автомобілів в Україні в першому півріччі 2008 року та 2014 року [39].

ЗАТ «ЗАЗ» входить до групи компаній Укравто. Українська автомобільна корпорація – найбільша в Україні компанія з виробництва і продажу автомобілів, запасних частин та комплектуючих, а також лідер з надання послуг з автомобільного сервісу. ЗАТ «ЗАЗ» – єдине підприємство на території нашої

держави, що має повний цикл виробництва легкових автомобілів, який включає в себе: штампування, зварювання, фарбування, обладнання кузова і, власне, складання автомобіля. На підприємстві створено і постійно удосконалюється якісно нове сучасне високотехнологічне виробництво. Підприємство виготовляє легкові та вантажні автомобілі й автобуси. Високий рівень технічного забезпечення виробництва став фундаментом для побудови довготривалої та плідної співпраці ЗАТ «ЗАЗ» з такими лідерами світового автомобілебудування як: Adam Opel, Daimler AG, GM DAT, VAZ, TATA, Chery, KIA. Виробництво Корпорації зорієнтоване в основному на споживачів автомобілів класу С (найбільш швидкозростаючого сегменту ринку).

Корпорація «Богдан», одна з найбільш динамічних та прогресивних компаній в Україні. Вона об'єднує в собі потужності для виробництва автобусів і тролейбусів, легкових авто, вантажної та комерційної техніки, а також має власну широко розгалужену торгівельно-сервісну мережу. Виробничі потужності корпорації «Богдан», в створення яких інвестовано близько 500 млн доларів США, дозволяють сьогодні виготовляти понад 140 тис. легкових автомобілів, до 9 тис. автобусів та тролейбусів всіх класів, а також біля 15 тис. вантажних автомобілів та спец. техніки. Заводи компанії розташовано у Луцьку та Черкасах. Усі виробничі процеси максимально автоматизовані. Новітнє обладнання виробничих ліній від світових виробників повністю універсальне, що дозволяє виготовляти будь які автомобілі за марками та габаритами.

Торгівельно-сервісна мережа корпорації представлена одним з найбільших операторів українського ринку – Українським автомобільним холдингом, який налічує 37 філій у всіх областях України. Кількість торгівельних точок вже перевищило 60. Особливу увагу Корпорація приділяє сервісу: всі філії Українського автомобільного холдингу оснащені сучасним технологічним обладнанням для сервісного, гарантійного і післягарантійного обслуговування автомобілів. Загальна площа станцій сервісного обслуговування складає 32,3 тис. м².

Завод компанії «Єврокар» розташований у селі Соломонове Ужгородського району Закарпатської області. Місце для будівництва заводу зумовлене географічним розташуванням: ця територія межує зі Словаччиною, Угорщиною, Польщею та Румунією. Будівництво стартувало 23 липня 2001 року, і з того часу завод «Єврокар» щорічно реалізує стратегію збільшення обсягів виробництва та кількісно розширює модельний ряд продукції.

У травні 2006 року офіційно відкрилась друга черга проекту повномасштабного виробництва автомобілів – новий завод «Єврокар». На заводі використовується дрібновузлове виробництво, при якому монтаж автомобілів здійснюється на конвеєрній лінії з використанням технологічного процесу, аналогічного головному заводу Skoda Auto. Нові потужності «Єврокар» мають ряд технологічних інновацій, які забезпечують максимальну гнучкість виробничого процесу, перспективу розширення виробничих потужностей, унікальні для України технічні розв'язки. Першою моделлю, яку почали виробляти на потужностях виробничої лінії MKD, стала Skoda Octavia Tour. Персонал підприємства, зайнятий безпосередньо на виробництві автомобілів, пройшов спеціальне навчання в Чехії на підприємствах Skoda Auto. У 2008 року на заводі створений учбово-методичний підрозділ по підготовці кадрів, проводиться атестація персоналу, робочих місць та умов праці.

ТОВ «ВО «КрАСЗ»» було створене, як спільне українсько-російське підприємство «Кременчук-АвтоГАЗ» – засновано в м. Кременчуці 28 грудня 1995 року відкритим акціонерним товариством «Горьківський автомобільний завод» (м. Нижній Новгород, Росія) і Кременчуцьким дослідно-експериментальним механічним заводом у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю і перереєстроване в подальшому в «Кременчуцький автоскладальний завод». Підприємство спеціалізується на крупновузловому складанні автомобілів, виконанні передпродажної підготовки, гарантійного та післягарантійного обслуговування автомобілів.

Підприємство почало активно працювати на початку 2000 року, після того, як до складу увійшла українська Корпорація «AIC». На сьогодні ТОВ «ВО «КрАСЗ»» має у необхідній кількості виробничі площі, складські, адміністративні приміщення і ділянки з вантажопідйомними механізмами і козловими кранами, зоною митного контролю і огляду, станцією технічного обслуговування. Основна виробнича площа займає територію площею 22 га з необхідним інженерним забезпеченням, що дає можливість підприємству випускати до 40 тисяч автомобілів в рік. Потужності ТОВ «ВО «КРАСЗ»»: цех складання легкових автомобілів і цех складання комерційних автомобілів.

На автомобільному заводі «Віпос», відкритому у 2006 році, проводилося крупновузлове складання автомобілів Audi. Завод був продовженням виробничого циклу AUDI AG. Побудований в місті Херсон. Виробничий корпус заводу займає площу близько 7 тис. м², адміністративно-побутовий триповерховий корпус загальною площею близько 3 тис. м², випробувальний трек з естакадою, розташовані на земельній ділянці 2,8 га. Будівництво заводу, його оснащення, підбір устаткування, дизайн приміщення, налагодження всіх виробничих процесів і створення виробничих програм здійснювалося під керівництвом AUDI AG. Весь персонал заводу пройшов підготовку в Німеччині, а також в Академії Audi Україна.

До структури «Віпос» також входять: «Віпкар» – офіційний дилер Bentley і Spyker в Україні; «Редкар» – офіційний імпортер Ferrari в Україні; «Автомобільний завод Віпос» – виробниче підприємство крупновузлового складання автомобілів; «Ауді Центр Віпос» – офіційний дилер Audi в місті Києві і Київській області; «Ауді Центр Хмельницький» – офіційний дилер Audi в місті Хмельницький і Хмельницькій області; «Тавріда Моторс» – офіційний дилер Audi в АР Крим; «German Motors» – офіційний дилер Volkswagen в місті Києві і Київській області. Обсяг виробництва легкових автомобілів ТОВ «Віпос» не значний і на сьогодні завод знаходиться в стані закриття.

Географічно автовиробники розташовані в західних (Волинська, Закарпатська), центральних (Черкаська, Кіровоградська) і південно-східній (Запорізька) областях України (рис. 2.9).

Зростання попиту через високу ставку ввізного мита на готові автомобілі (25 %) стало основною причиною запуску крупновузлового складання на автобудівних підприємствах.

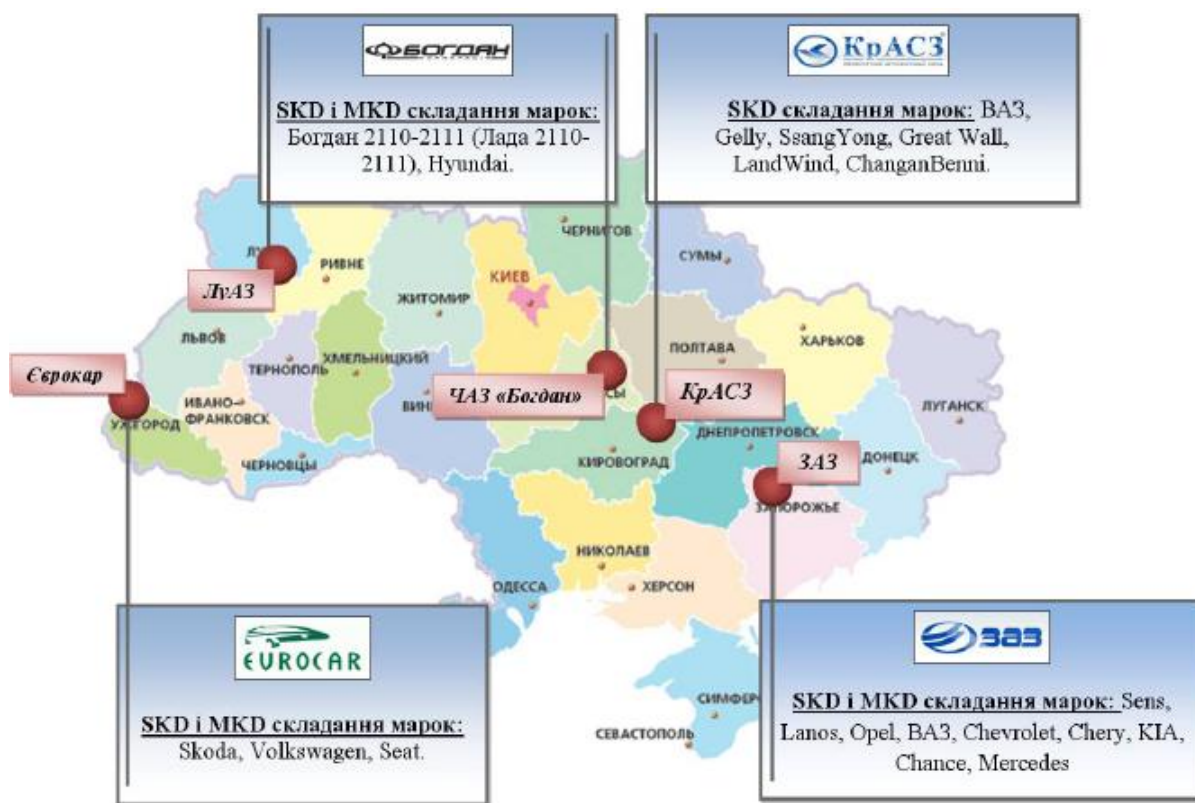


Рис. 2.9. Географічна схема розміщення підприємств легкового автомобілебудування в Україні [79].

Лідером виробництва у 2014 році, як і в попередні роки, залишається ЗАТ «ЗАЗ» (56,2 % або 42,3 тис. одиниць) (рис. 2.10).

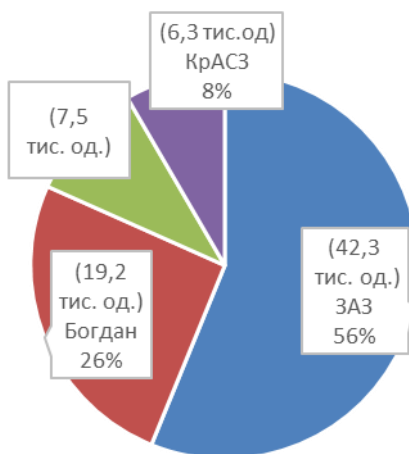


Рис. 2.10. Структура виробництва легкових автомобілів в Україні за виробниками у 2014 році, % [79].

За період 2006–2014 роки виручка від реалізації нових легкових автомобілів українського виробництва на внутрішньому ринку становить 88 942 млн грн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Сумарна виручка виробників від реалізації, млн грн [6]

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Всього
10 806	17 380	23 815	6 464	4 155	5 870	7 334	6 992	6 126	88 942

Внаслідок кризи на сьогодні виробничі потужності в автомобілебудівній галузі використовуються в середньому на 30–40 %. Кожне підприємство істотно зменшило випуск основних видів продукції. Через відсутність обігових коштів, проблем із взаємозаліками та інші проблеми, труднощі зі збутом продукції мають всі автомобілебудівні підприємства. Морально застарілими є практично 50–60 % основних фондів автомобілебудівних підприємств, фізично застарілими – до 60–70 % основних фондів [181].

Це свідчить про неефективне використання фінансового потенціалу. Існує необхідність залучення інвестицій, проте при відсутності стратегії формування та використання фінансового потенціалу та її впливу на фінансово-економічну безпеку автомобільних підприємств, прогнозування таких процесів є

складним [144]. Недостатній обсяг інвестицій не дає можливості національній автомобільній промисловості встигнути за іноземними аналогами у розвитку технологій. До того ж застаріле обладнання та способи виробництва призводять до високої собівартості з одного боку та низької якості продукції – з іншого.

Продукція української автомобілебудівної промисловості має низьку якість і тому майже не користується попитом ні на вітчизняному ринку, ні на інших. Технології виробництва є дуже відсталими, принаймні на 25–30 років. Для того, щоб подолати ці головні проблеми і забезпечити попит на продукцію на внутрішніх і зовнішніх ринках, підприємствам автомобілебудівної промисловості необхідно імпортувати та використовувати технології та ноу-хау з-за кордону від провідних західних виробників автомобілів, залучити значну кількість коштів, які б дозволили модернізувати підприємства та втілити нові технології у життя. Сьогодні залучення кредитних коштів ускладнене як за термінами у порівнянні з терміном окупності автомобільних виробництв, так і за середніми ставками, у той час як провідні закордонні автовиробники мають можливість залучення довгострокових коштів за нижчими ставками [203].

Втрата значної частки ринку пов'язана не тільки з низьким технічним рівнем вітчизняних автотранспортних засобів, але і з низьким рівнем використання фінансових ресурсів для інноваційної діяльності та обмеженим числом пропонованих моделей і опцій, наданих споживачам. Якщо вітчизняний виробник випускає 3–5 фіксованих комплектацій для кожної моделі, то зарубіжний пропонує 5–10 комплектацій з можливістю додаткових опцій і індивідуальної «конфігурації» автомобіля під кожного покупця.

Слідуючи прикладу Китаю щодо захисту вітчизняних автовиробників у 2014 році в Україні було прийнято Закон «Про утилізацію транспортних засобів» [52]. Законом передбачено, що платниками податку з утилізації знятих з експлуатації ТЗ є особи, які здійснюють ввезення на митну територію України транспортних засобів та кузовів у митному режимі імпорту і виробництво (виготовлення) транспортних засобів на митній території України; придбають транспортні засоби в осіб, що не є платниками цього податку.

Відповідно до закону, базова ставка збору для легкових автомобілів складає 5,5 тис. грн, а для вантажних автомобілів, автобусів та спецтехніки – 38 тис. грн. Підсумкова сума утилізаційного збору залежатиме від спеціального коефіцієнта. Для нових легкових автомобілів значення коефіцієнта становить 86–550 % від базової ставки (4,73–30,2 тис. грн) залежно від об'єму двигуна, а для машин старше трьох років – 530–3501 % (29,1–192,5 тис. грн). Для нових вантажних автомобілів, автобусів та спецтехніки коефіцієнт складе 50–290 % (19–110,2 тис. грн), а для старих – 88–1180 % (33,4–448,4 тис. грн).

Виходячи з тексту документа, вітчизняні виробники автомобілів, що мають повний цикл виробництва, зможуть проводити утилізацію самостійно. Збір, сплачений ними, буде направлятися на спеціальний банківський рахунок, з якого можна буде фінансувати організацію утилізаційних потужностей. Таких підприємств в Україні зараз лише два: «Укравто» і «Богдан».

Закон передбачає створення при Міністерстві екології та природних ресурсів фонду охорони навколишнього середовища, куди і буде зараховуватися 70 % надходжень від податку. Плануються надходження до бюджету на рівні 2–2,5 млрд грн.

Також наприкінці 2014 року було прийнято Закон «Про стабілізацію платіжного балансу України» [51], що передбачає введення до кінця 2015 року додаткових 5–10 %-х мит на весь імпорт, окрім критичного, в зв'язку з різким погіршенням платіжного балансу. Згідно цього закону імпортована продукція автомобілебудівної галузі підпадає під ставку у розмірі 5 %.

Сучасний стан автомобільної промисловості Україні, особливо в сегменті виробництва легкових автомобілів, незважаючи на значущість і ступінь впливу на економіку країни в цілому, можна охарактеризувати як критичний. При збереженні поточних тенденцій, якщо на державному рівні не будуть вжиті рішучі комплексні заходи щодо стимулювання залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для інноваційного розвитку (рис. 2.10), вітчизняне автомобілебудування може деградувати досить швидко.

Як було зазначено у попередньому параграфі, автомобілебудівна промисловість Китаю бурхливо розвивається. В Україні продажі китайських автомобілів ростуть у 10 разів швидше японських. Зараз іномарки з Китаю займають майже 10 % ринку.

За підсумками першого півріччя 2014 року, частка китайських автомобілів на вітчизняному ринку знову зросла. У 2013 році вона була 7,5 %, наприкінці 2014 – на початку 2015 років – майже 9,5 %.

У 2014 році в Україні було куплено майже 10 000 китайських автомобілів різних марок. Притому, що продажі у європейських, корейських і інших автомобільних брендів продовжують падати. У першому півріччі 2014 року зростання показали лише китайські та японські автомобілі. За підсумками 6 місяців продажі японських авто зросли на 4 %, а китайських – майже на 40 %.



Рис. 2.10. Показники інноваційності в промисловості України [77].

Отже, на сьогодні вітчизняне автомобілебудування є малорозвиненим у порівнянні з іншими країнами, його вклад в національну економіку є незначним через неефективне використання наявних ресурсів внаслідок застарілих технологій та обладнання для виготовлення автомобілів; також високою є залежність від політичних рішень. Оскільки внутрішній ринок є ненасиченим та

наявні не заповнені виробничі потужності, в галузі існує достатній потенціал для розвитку. Підвищення ефективності функціонування підприємств автомобілебудівної галузі можливе за рахунок нарощування конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств, що вимагає залучення інвестицій, стратегії їх використання та визначення впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства.

2.3 Параметри оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті фінансово-економічної безпеки автомобілебудівних підприємств

Як було зазначено раніше, більшість корпорацій по всьому світі перейшли від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгочасний розвиток організації, але і конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може вимагати необхідності стратегічного маневру, перегляд цілей та коригування загального напрямку розвитку.

Також, на основі вищевикладеного, посилення інтеграційних процесів: синергії та взаємозв'язку різних рівнів та видів стратегій – призводить до необхідності врахування повною мірою ще більшої кількості критеріїв для прийняття суттєвих рішень, тобто до ще більшої багатокритеріальності. Рішення стають суттєвими, коли рівень суперечливості між критеріями, або між різними зацікавленими сторонами стосовно вибору та вагомості різних критеріїв передбачає такі пропозиції, за яких інтуїція не може вважатися достатнім обґрунтуванням [192].

Складність стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства пов'язана з необхідністю врахування великої кількості

динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей та орієнтирів, виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів. Підприємства є складними економічними системами та знаходяться в режимі стратегічного передбачення можливостей зміни станів, а темпи змін різного порядку наближаються до критичних (іноді – кризових), коли їх стає важко відстежувати, коригувати, направляти та управляти ними.

Таким чином контрольні заходи та коригування є життєво необхідними для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Як було зазначено в першому розділі, основною задачею контрольних заходів та коригування є забезпечення відповідності запланованих та фактичних значень критеріїв контролю; уникнення можливих помилок та недопрацювань; забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей. Одними з найважливіших автор виділяє діагностику ефективності управлінських рішень підприємства та визначення ключових параметрів та критеріїв контролю. Виконання цих задач передбачає формування спеціальної підсистеми, яка може бути визначена як «оцінювання ефективності управлінських рішень». Актуальність розробки даної системи є високою, з чим погоджується Є. А. Олейников [108], враховуючи їх стратегічну спрямованість, необхідність вирішувати інвестиційно-інноваційні задачі, проблеми підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Системність та цілісність оцінюванню ефективності управлінських рішень підприємств надають його основні складові: вибір та реалізація пріоритетів фінансової політики, стратегічне планування, прогнозування потенціальних загроз стійкості, механізм забезпечення інвестиційно-інноваційного процесу, включаючи забезпечення розвитку організаційного, технологічного та науково-технічного потенціалу. Оцінювання ефективності управлінських рішень на підприємстві може суттєво відрізнитися в залежності від національної специфіки, що визначає основи систем регулювання, особливостей галузей та системної

конфігурації управління. В системі регулювання, що формується в Україні, як вважає Л. П. Гончаренко [33], оцінювання ефективності управлінських рішень на підприємстві повинно відігравати важливу роль.

Основою оцінювання ефективності управлінських рішень може стати поєднання програмно-цільових методів, методів аналізу ризикових ситуацій та методів контролю. Для розробки методики оцінювання ефективності управлінських рішень були вивчені підходи І. Ансоффа, М. Портера, О. Виханського, П. Друкера, Г. Мінцберга, К. Садченко, Р. Мантенья-Г.Стенлі, А. Панченкова та інших, а також розглянуті їх основні переваги та недоліки (Додаток С).

При розгляді переваг видно, що на сьогодні провідні економісти в своїх дослідженнях явно чи неявно спираються на методи відкритих нелінійних систем та нову сферу наукового знання – «еконофізику». Вони розглядають підприємства як відкриту фінансово-економічну структуру, що розвивається на основі нелінійних законів та підпорядковується загальним еволюційним закономірностям складних нерівноважних систем.

Також в області фінансового регулювання методи фінансового менеджменту (Р. І. Нудельман, М. Грінблатт та Ш. Тітман) успішно застосовуються та є корисними, проте вони є тільки частиною, й притому допоміжною, методів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою.

Методи стратегічного управління (М. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоурі) успішно застосовуються, проте є чисто якісними, не дозволяючи органічно поєднувати роботу з кількісними та якісними критеріями. Необхідно відмітити, що в рамках стратегічного управління в останні роки з'являється немало цікавих нововведень, так, наприклад, як «розробка бюджету» на нульовій основі» (піонер – компанія «Тексас Інструмент»), коли кожний з видів діяльності, що здійснюються в рамках тієї чи іншої функції або структурного підрозділу на початку річного циклу планування повинен довести своє право на подальше існування

шляхом обґрунтування майбутньої економічної ефективності коштів, що виділяються.

Застосовуються також методи математичного моделювання та системного аналізу, сутність яких полягає в підборі математичних схем, що адекватно описують процеси, які відбуваються в дійсності. Формалізація фінансово-економічних процесів підприємства є ускладненою, тому складання математичної моделі пов'язується з тим, наскільки точно вона відображує реальність. Це залежить від вихідних даних та інтерпретації результатів. Характерними рисами моделювання також є:

- більш досконала технологія розрахунку в порівнянні з іншими методами;
- висока обґрунтованість рішень;
- скорочення термінів розробки рішень;
- можливість виконати зворотню операцію. Тобто, маючи модель і вихідні дані, можна розрахувати результат. Але можна визначити необхідний результат і розрахувати, які вихідні дані для цього потрібні. В стратегічному управлінні ця можливість надзвичайно важлива.

Якщо процес розглядається в конкретний момент, то такі моделі називають статичними. Їх застосування обмежено короткостроковим прогнозуванням. У динамічних моделях присутній фактор часу. Динамічне моделювання є одним з ефективних прийомів, що використовуються при прийнятті управлінських рішень. Воно передбачає створення умовної математичної моделі діяльності підприємства та її ефективності, за якою простежуються зміни, що відбуваються під впливом заходів управління, факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Технологія динамічного моделювання передбачає:

- 1) визначення проблеми;
- 2) встановлення факторів, тобто причинно-наслідкових зв'язків та їх впливу на результати діяльності підприємства;
- 3) визначення кількісного вираження цих зв'язків.

Математична модель динамічного моделювання є системою цих зв'язків і їх кількісного вираження. Створення такої моделі є складною і трудомісткою роботою. Отже, виправданим є використання типових моделей з подальшим пристосуванням до потреб конкретного підприємства.

Ефективність динамічного моделювання визначається наступним:

- 1) судження керівників про рішення, наслідки, які вони можуть викликати, є суб'єктивними;
- 2) проведення експериментів в економічному і соціальному плані є складним;
- 3) деякі фактори, пов'язані з реалізацією рішень, важко врахувати логічним шляхом;
- 4) вплив факторів зовнішнього середовища важко передбачити;
- 5) позитивний ефект по одному з напрямів діяльності підприємства може негативно відобразитися на інших.

Також, особливість динамічного моделювання виражається в тому, що, незважаючи на первинний стан і початкове рішення, всі подальші рішення повинні базуватися на стані, отриманому в результаті попереднього рішення.

В процесі аналізу стратегії, незалежно від підходів, які будуть обрані, постає одне й те саме завдання – визначення критеріїв контролю, «точок фундаментального нагляду», що впливають на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства та їх використання для його підвищення.

Як було зазначено раніше, розробляючи сучасні підходи до економічного регулювання розвитку необхідно змінити методичний підхід, перейшовши від формулювання та обґрунтування основних напрямів майбутніх змін (як це робилося та робиться при розробці різних соціально-економічних програм) до ретельного аналізу дисбалансів, дезінтеграційних тенденцій, що перешкоджають активізації економічного розвитку та визначенню «пов'язаних комплексів механізмів та інструментів», що дозволяють ліквідувати ці дисбаланси та порушення.

В практиці українських підприємств недооцінюється структурно-елементний аналіз реальної фінансової гнучкості пов'язаної з оцінкою інвестиційних рішень та змін господарського середовища. Загальна оцінка тенденцій розвитку фінансової структури та активів підприємств не завжди дозволяє приймати ефективні рішення по стратегії їх розвитку.

У фінансово-економічному сегменті розвитку підприємств аналіз стану планово-прогнозної роботи показує, що в даний час робиться спроба налагодження сучасної системи бюджетних принципів регулювання, яка поки ще значною мірою орієнтована на поточне управління. Крім того, було активізоване використання методів довгострокового планування. Р. С. Каплан та Д. П. Нортон [58] зазначають, що протиріччя між нездоланною силою, направленою на створення широких конкурентних можливостей, та неповоротною моделлю фінансової бухгалтерської звітності стало причиною створення синтезованого явища: збалансованої системи показників ефективності.

Бюджетні методи регулювання є важливим елементом стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємств та організацій розвинених країн. Так, в США найбільшими підприємствами широко використовується система «планування-програмування-бюджетування». Практично всі елементи цієї системи відомі в українській практиці, проте разом вони використовуються недостатньо: система цілей та стратегій їх реалізації (план) – комплекс практичних заходів по їх реалізації (програма) – фінансові плани, баланси та фінансові результати (бюджет).

Відсутність системності знижує в цілому ефективність стратегічного управління підприємством. Вихід на рівень, що відповідає світовим стандартам в галузі стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає перехід від традиційних форм складання бюджету до впровадження систем побудови оптимальних фінансових планів, використанню стратегічного менеджменту для організації внутрішнього бізнес-планування. Нові умови, пов'язані з

загостренням фінансової ситуації, посиленням конкурентної боротьби потребують активізації сучасних методів контролю та коригування стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємств.

Баланс підприємства, що традиційно використовується на практиці, є достатньо статичним документом, що фіксує стан фінансів підприємства на певний період, оскільки рух коштів в цьому періоді «закритий» та знаходиться поза полем зору. А цей рух як раз і відображає ефективність фінансових заходів та окремих видів діяльності.

Для ефективних рішень необхідно постійно оцінювати можливі проблеми та складності, визначати заходи по їх рішенню, як показує практика. Бюджетні принципи орієнтовані (шляхом розрахунку та аналізу комплексу фінансових коефіцієнтів та інших інструментів) на те, щоб оцінювати правомірність окремих заходів, їх спрямованість на забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Необхідним є більш широке використання комплексних моделей діагностики та контролю стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства для створення планів та альтернатив, в основі яких повинні бути прогнози розвитку. Поки що рівень розробки прогнозів у більшості підприємств є недостатнім ані за якістю, ані за формою.

Результати дослідження консалтингової компанії PwC [205] підтверджують вищевикладене та свідчать, що поштовх до підзвітності та прозорості неухильно зростає, чи на добровільній основі, чи на регуляторній, чи у відповідь на очікування споживачів. Також, в практиці аудиторів PwC є поняття «going concern», тобто «принципу неперервності діючого підприємства», яке передбачає велику вирогідність продовження функціонування підприємства та найбільш ефективне використання своїх активів. Цей принцип може бути використаний для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки та ефективності реалізації стратегії управління.

Для аналізу діяльності підприємства згідно цього принципу важливими є коефіцієнти рентабельності, ділової активності, ліквідності, заборгованості та ринкової вартості. Складна структура коефіцієнтів проілюстрована у табл. 2.6.

Коефіцієнти розраховані на основі даних фінансової звітності за 2013–2014 роки для найбільших за обсягом випущеної продукції автомобілебудівних підприємств Азії (Toyota), Америки (General Motors) та Європи (Volkswagen). Фінансові коефіцієнти застосовуються для аналізу сильних і слабких сторін підприємства. Оскільки коефіцієнти перетворюють фінансову інформацію в стандартний формат, вони можуть бути використані для порівняння різних підприємств у галузі.

Таблиця 2.6

Вибіркові фінансові коефіцієнти для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки згідно «принципу неперервності діючого підприємства»

		Toyota		General Motors		Volkswagen	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014
Ліквідність / заборгованість	Liquidity/Financial Health						
Коефіцієнт поточної ліквідності	Current Ratio	1,18	1,31	1,31	1,27	1,03	1,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Quick Ratio	0,87	0,86	0,83	0,82	0,78	0,75
Фінансовий левередж	Financial Leverage	2,20	2,15	4,21	5,01	3,70	3,90
Зобов'язання / Капітал	Debt/Equity	0,37	0,37	0,56	0,90	0,70	0,75
Рентабельність / Ділова активність	Profitability						
Чистий прибуток %	Net Margin %	3,29	4,57	2,43	1,80	2,79	5,36
Оборотність активів (у середньому)	Asset Turnover (Average)	0,55	0,57	0,98	0,91	0,62	0,60
Рентабельність активів% (ROA)	Return on Assets % (ROA)	1,80	2,60	2,39	1,63	1,73	3,21
Рентабельність власного капіталу % (ROE)	Return on Equity % (ROE)	4,06	5,65	11,54	7,48	6,65	12,21
Прибуток на інвестований капітал % (ROI)	Return on Invested Capital % (ROI)	3,01	4,16	6,82	4,03	2,72	5,32
Ринкова вартість	Market						
Коефіцієнт виплати дивідендів %	Payout Ratio %	17,60	29,00	—	72,20	31,00	18,10

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Проте важливо пам'ятати, що різні практики підприємств можуть зробити аналіз коефіцієнтів менш точним: фінансові роки або різні практики бухгалтерського обліку можуть призвести до невідповідностей однакової фінансової інформації. При оцінці ефективності управлінських рішень необхідно брати до уваги широкий спектр коефіцієнтів.

Також для оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті фінансово-економічної безпеки корисним є аналіз ваги статей балансу по відношенню до суми балансу (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Порівняння ваги статей балансу та суми балансу автомобілебудівних підприємств за 2013–2014 роки

Статті балансу (у %)	Balance Sheet Items (in %)	Toyota		General Motors		Volkswagen	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014
Готівкові і короткострокові інвестиції	Cash & Short-Term Investments	10,95	8,49	17,43	15,86	11,80	10,73
Дебіторська заборгованість	Accounts Receivable	—	—	13,71	14,41	3,43	3,27
Запаси	Inventory	4,39	4,48	8,44	7,68	8,83	8,96
Інші поточні активи	Other Current Assets	8,71	9,98	9,41	9,14	13,61	14,38
Всього оборотні активи	Total Current Assets	24,06	22,95	49,00	47,09	37,67	37,33
Основні засоби	Net PP&E	16,95	16,48	15,55	15,61	13,07	13,15
Нематеріальні активи	Intangibles	5,18	5,02	4,35	3,61	18,27	17,07
Інші довгострокові активи	Other Long-Term Assets	53,81	55,54	31,11	33,69	30,99	32,46
Сукупні активи	Total Assets	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Кредиторська заборгованість	Accounts Payable	6,10	5,95	14,20	12,68	5,56	5,56
Короткострокові зобов'язання	Short-Term Debt	6,74	4,47	8,51	8,44	18,48	11,72
Заборгованість по Податків	Taxes Payable	0,49	0,68	—	—	0,07	0,07
Нараховані зобов'язання	Accrued Liabilities	—	—	14,04	14,95	—	—
Інші короткострокові зобов'язання	Other Short-Term Liabilities	6,99	6,36	0,77	0,91	12,47	19,86
Разом поточні зобов'язання	Total Current Liabilities	20,32	17,46	37,52	36,98	36,58	37,22
Довгострокові зобов'язання	Long-Term Debt	13,87	14,10	13,24	17,93	18,86	19,10
Інші довгострокові зобов'язання	Other Long-Term Liabilities	20,34	21,86	23,63	25,14	17,52	18,06
Всього зобов'язання	Total Liabilities	54,53	53,41	74,39	80,04	72,95	74,38
Власний акціонерний капітал	Total Stockholders' Equity	45,47	46,59	25,61	19,96	27,05	25,62
Всього зобов'язання та власний капітал	Total Liabilities & Equity	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства задовольняти короткострокові боргові зобов'язання та є вищими у Toyota та General Motors, ніж у Volkswagen. Отже для Toyota та General Motors легше отримати короткострокові кредити від кредиторів.

Коефіцієнти заборгованості схожі на коефіцієнти ліквідності, але вони вимірюють здатність підприємства погасити довгострокові заборгованості. На відміну від коефіцієнтів ліквідності, нижчий рівень коефіцієнта є кращим. У 2013 році нижчі коефіцієнти були у Toyota та General Motors, проте у 2014 році коефіцієнт General Motors зріс та став найвищим серед вказаних підприємств. Ті підприємства, в яких коефіцієнти заборгованості є нижчими, можуть отримати нижчі ставки по довгострокових кредитах.

Коефіцієнти рентабельності характеризують загальний фінансовий стан підприємства, і є найбільш корисними для керівників і членів ради директорів. Вищі коефіцієнти, як General Motors у 2013 році та Volkswagen у 2014 році свідчать про здоровий фінансовий стан.

Коефіцієнти ринкової вартості допомагають інвесторам визначити, в які підприємства інвестувати. Більш високі показники по коефіцієнту виплати дивідендів, як у General Motors означають, що залучення інвесторів коштуватиме більше.

Отже, багатокритеріальність суттєво ускладнює аналіз наведених коефіцієнтів, оскільки відсутній єдиний інтегральний показник, який би враховував всі особливості галузі та підприємства, а також його цілі та корпоративну стратегію.

Таким чином, стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає не тільки довгочасний розвиток організації, але і швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури; а посилення інтеграційних процесів у світі призводить до багатокритеріальності управлінських рішень. Це вимагає інтенсифікації контрольних заходів та коригування стратегічного управління, що передбачає розробку методики

оцінювання ефективності управлінських рішень. В практиці аудиторів є поняття «принципу неперервності діючого підприємства», яке передбачає велику вирогідність продовження функціонування підприємства та найбільш ефективне використання своїх активів. Цей принцип може бути використаний для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки та ефективності управлінських рішень підприємства. Постає завдання визначення критеріїв контролю, «точок фундаментального нагляду». Одними з найбільш ефективних на погляд автора є показники фінансової структури та активів підприємств на основі бюджетних методів регулювання, які можуть стати основою комплексної моделі діагностики та контролю стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Також існує необхідність єдиного інтегрального показника для спрощення оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки з метою врахування особливостей галузі та цілей підприємства.

Висновки до Розділу 2

На сьогодні автомобілебудування в промислово розвинених країнах є не тільки провідною галуззю машинобудування, а й однією з ключових галузей, що впливають на стабілізацію процесів економічного і соціального розвитку суспільства. Воно дає потужний імпульс розвитку інших галузей, забезпечує стійке зростання зайнятості населення, підвищує товарообіг, зміцнює грошову систему, визначає потребу в продукції багатьох галузей промисловості. Характерними особливостями світової автомобілебудівної індустрії є високі витрати на науково-дослідну діяльність та оновлення модельного ряду; необхідність прозорості для дотримання вимог щодо захисту навколишнього середовища та сталого розвитку; необхідність кооперації та географічного

розширення для збільшення обсягів збуту та диверсифікації ризиків з метою збільшення ефективності інвестицій.

Вітчизняне автомобілебудування проте є малорозвиненим у порівнянні з іншими країнами, його вклад в національну економіку є незначним через неефективне використання наявних ресурсів внаслідок застарілих технологій та обладнання для виготовлення автомобілів; також високою є залежність від політичних рішень. Оскільки внутрішній ринок є ненасиченим та наявні не заповнені виробничі потужності, в галузі існує достатній потенціал для розвитку. Підвищення ефективності функціонування підприємств автомобілебудівної галузі можливе за рахунок нарощування конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств, що вимагає залучення інвестицій, стратегії їх використання та визначення впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства.

Посилення інтеграційних процесів у світі та багатокритеріальність управлінських рішень вимагають інтенсифікації контрольних заходів та коригування стратегічного управління, що передбачає розробку методики оцінювання ефективності управлінських рішень. В практиці аудиторів є поняття «принципу неперервності діючого підприємства», яке передбачає велику вигоду продовження функціонування підприємства та найбільш ефективне використання своїх активів. Цей принцип може бути використаний для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки та ефективності управлінських рішень підприємства. Постає завдання визначення критеріїв контролю, «точок фундаментального нагляду». Одними з найбільш ефективних на погляд автора є показники фінансової структури та активів підприємств на основі бюджетних методів регулювання, які можуть стати основою комплексної моделі діагностики та контролю стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства

Як було викладено в першому розділі, контроль та коригування управлінських рішень, на погляд автора, є найбільш важливим аспектом процесу стратегічного управління підприємством. Він надає можливість комунікації на рівні топ-менеджерів для отримання інформації про стратегію та перевірки гіпотез, на яких будується ця стратегія. Це є необхідним для контролю процесу виконання та його коригування, а у випадку необхідності для внесення серйозних змін у саму концепцію стратегії. Таким чином, як зазначають Р. С. Каплан та Д. П. Нортон [58], менеджери можуть не тільки порівнювати фінансові результати з прогнозами, але й аналізувати, наскільки їх очікування та прогнози відповідають реальності.

У другому розділі цього дисертаційного дослідження було зазначено, що в процесі аналізу стратегії, незалежно від підходів, які будуть обрані, постає одне й те саме завдання – визначення критеріїв контролю, «точок фундаментального нагляду», що впливають на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства та їх використання для його підвищення. Одна з найпопулярніших управлінських концепцій «Збалансована система показників» Д. С. Каплана та Р. П. Нортон [58] передбачає, що критерії контролю, які компанія включає в свою систему, залежать від того, які стратегічні цілі компанія ставить перед собою. Отже, за основу вони беруть не показники, а стратегічні цілі.

Також, обрання напрямку діяльності тісно пов'язане з визначенням існуючих альтернатив вибору та частіше за все спирається на задовільний, аніж оптимальний вибір через багатокритеріальність та властиві людям обмеження в раціональності.

Автор вважає, що критеріями для «точок фундаментального нагляду» може стати сукупність альтернативних стратегій організації фінансової структури та активів підприємств, що визначається для кожного конкретного підприємства та є доцільним в контексті стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а параметрами, на основі яких обчислюються критерії, можуть виступати дані фінансової звітності.

Вважається, що процес створення портфелю альтернативних стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства полягає в розробці якомога більшої їх кількості, що дозволить досягти поставлених цілей. Проте витрачання ресурсів у прагненні створити якомога більше альтернативних стратегій не є важливим для підприємства, оскільки поставлені цілі можна досягти й в результаті розробки двох, трьох всебічно продуманих стратегій. Для розкриття функціонального та емпіричного потенціалу запропонованої моделі було використано п'ять альтернативних стратегій організації фінансової структури та активів підприємства, що представлені у вигляді функцій.

Запропонована багатокритеріальна модель складається з двох етапів: побудови первинної та компромісної моделей діагностики управлінських рішень підприємства. Кількість інформації за результатами розрахунку первинної моделі важко піддається аналізу у зв'язку з великою кількістю цільових функцій. З цієї причини, були відібрані такі рішення, що представляють компроміси з точки зору стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, для чого первинна модель діагностики управлінських рішень підприємства трансформується у компромісну модель.

Умовою для вироблення компромісних варіантів є визначення базової умови (параметру λ): мінімізація середнього квадратичного відхилення ($\lambda=0$,

найбільш збалансоване рішення) чи максимізація середнього зваженого значення ($\lambda=1$, максимальне середнє рішення) кожної з п'яти функцій. Тобто в економічному сенсі визначення базової умови (параметру λ) є прагненням до короткострокової прибутковості ($\lambda=0$) чи довгострокової прибутковості ($\lambda=1$). Для інших значень параметру λ , що належать відкритому інтервалу $(0,1)$, можна отримати проміжні значення, якщо вони існують.

Далі як для первинної моделі, так і для компромісної визначаються коефіцієнти відхилення, які зважуються на середнє по кожній функції для забезпечення можливості порівняння рівня відхилення по різних функціях; та сумуються по кожному рішенню/варіанту стратегії. Найменша сума відповідає рішенню/варіанту стратегії, що найбільше наближене до фактичних значень.

Як було зазначено у першому та другому розділах, управлінські рішення на корпоративному рівні зазвичай передбачають використання широкого кола критеріїв, особливо, коли необхідно знайти консенсус для широко розрізнених за інтересами груп. Ці рішення вимагають балансу багатьох критеріїв. Вибір для кожного підприємства найбільш значущих залежить від загальної стратегії, галузі, виду діяльності, розміру, етапу життєвого циклу, географічного положення. Не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних управлінських рішень у підприємстві, що обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей та рішень оптимізаційних задач з подальшим аналізом та оцінкою цих версій з метою обрання найкращої стратегії.

Вищевикладене є причиною того, що автор не вводить порогових значень. Основним індикатором фінансово-економічної безпеки в процесі діагностики управлінських рішень підприємства є величина відхилення запланованих та фактичних значень критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Також ускладненим є оцінка впливу запропонованих заходів на фінансово-економічну безпеку аналізованих підприємств, оскільки як дані про портфель альтернативних стратегій управління фінансово-економічною

безпекою підприємства, так і дані про стратегію, що реалізується, є внутрішньою закритою інформацією.

Функції визначають критерії, які є доцільними в контексті стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

1. Максимізація розширення підприємства, що вимірюється річним збільшенням капіталу та виражається у цільовій функції (1).

2. Максимізація платоспроможності підприємства, що вимірюється відношенням капіталу до зобов'язань та виражається у цільовій функції (2).

3. Максимізація леверіджу підприємства, що вимірюється відношенням капіталу до акціонерного капіталу та виражається у цільовій функції (3).

4. Максимізація розподілених дивідендів, що виражається у цільовій функції (4).

5. Максимізація використання кредиту, що визначається як різниця між нормою прибутковості у галузі та вартістю фінансування довгострокових зобов'язань, та виражається у цільовій функції (5).

Нижчеописані обмеження повинні бути дотримані будь-якою стратегією управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

1. Коефіцієнт платоспроможності підприємства повинен перевищувати співвідношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань (6).

2. Балансова або облікова вартість акцій підприємства повинна перевищувати співвідношення власного та акціонерного капіталу (7).

3. Норма прибутковості основних засобів після оподаткування повинна перевищувати фактичний показник поточного року (8).

4. Згідно гіпотези обмеження прибутку В. Баумоля, підприємство повинно розподіляти дивіденди, що принаймні дорівнюють μ (30 %) акціонерного капіталу (9).

5. Згідно вимог чинного законодавства України [125] та практики світових фінансових стандартів (IFRS) [92] річна амортизація не повинна перевищувати максимальну, дозволену законом (10).

6. З очевидних причин змінні не можуть бути від'ємними (11).

Необхідні рівності:

1. Річне збільшення чистих активів повинно дорівнювати сумі збільшення нерозподіленого прибутку, акціонерного капіталу та довгострокових зобов'язань (12).

2. Прибуток після амортизації та оподаткування повинен розділятися на нерозподілений прибуток та дивіденди (13).

Вищезазначені критерії, обмеження та рівності призводять до оптимізаційної задачі первинної моделі (14), де EFF означає пошук рішень максимізації. Отже, вирішення оптимізаційної задачі (14) дасть у результаті набір рішень, де жодна інша можлива стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства не може досягти подібної або кращої продуктивності для всіх критеріїв та кращої для принаймні одного критерію.

Вхідні параметри, змінні та первинна модель визначені у рис. 3.1 та рис. 3.2.



Рис. 3.1. Первинна модель діагностики управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором на основі [188; 211].

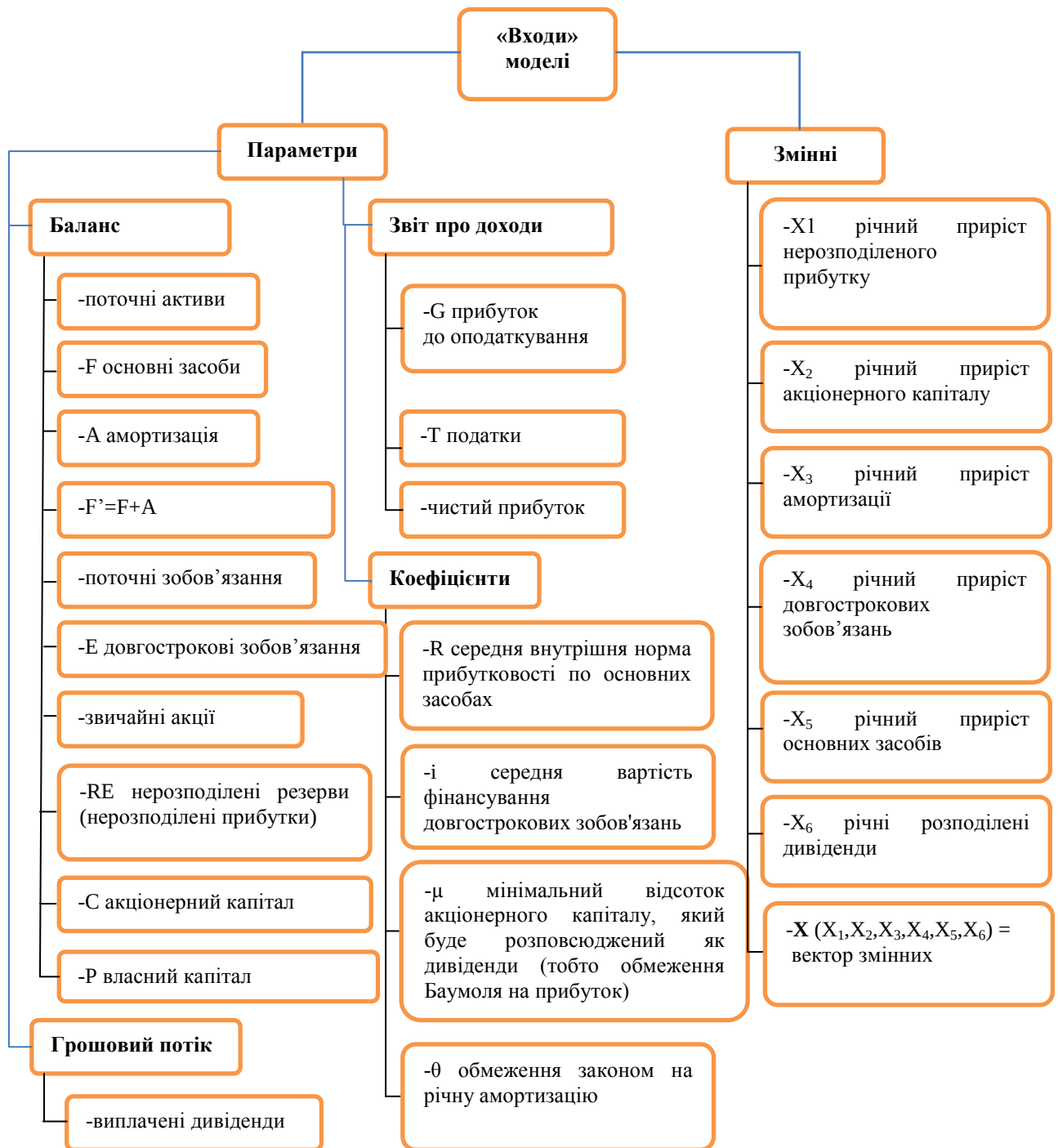


Рис. 3.2. Вхідні параметри та змінні моделі діагностики управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором на основі [188; 211].

Як було зазначено вище, для того, щоб отримати таку кількість варіантів, що піддається аналізу, первинна модель трансформується у компромісну модель (рис. 3.3). Умовою для вироблення варіантів є визначення базової умови (параметру λ), що в економічному сенсі означає прагнення до короткострокової прибутковості ($\lambda=0$) чи довгострокової прибутковості ($\lambda=1$).

$$\text{MIN } \varphi = (1-\lambda) \sum_{i=1}^5 W_i \frac{|f_i - f_{\text{ср}}|}{f_{\text{max}} - f_{\text{min}}} + \lambda \sum_{i=1}^5 W_i \frac{f_{\text{max}} - f_i}{f_{\text{max}} - f_{\text{min}}} \quad (15)$$

$$\text{де } W_i \frac{f_{\text{max}} - f_i}{f_{\text{max}} - f_{\text{min}}} - W_i \frac{|f_i - f_{\text{ср}}|}{f_{\text{max}} - f_{\text{min}}} \leq 0 \quad i \in \{1, \dots, 5\}, \quad (16)$$

Обмеження (6)-(11), рівності (12)-(13),
 W_i – відносна вага і функції
 f_{max} – максимальне значення і функції, враховуючи обмеження та незважаючи на значення інших функцій,
 f_{min} – мінімальне –||-
 $f_{\text{ср}} = f_{\text{max}} - f_{\text{min}}$
 λ – контрольний параметр, що приймає значення в закритому інтервалі [0,1]

Рис. 3.3. Компромісна модель діагностики управлінських рішень підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [188; 211].

Модель є універсальною та може бути використана для обчислення великим колом підприємств. Функціональний та емпіричний потенціали моделі проілюстровані на прикладі найбільших українських автовиробників – УкрАВТО та Богдан Моторс та десяти найбільших виробників автомобілів за обсягом випущеної продукції у 2014 році (табл. 3.1).

10 найбільших автомобільних підприємств за обсягом випущеної
продукції у 2014 році [232]

Назва підприємства	Обсяг випущеної продукції в 2014 р., млн. автомобілів
Toyota	77,7
General Motors	8,5
Volkswagen	7,3
Hyundai Motors	5,8
Ford Motor Company	5,0
Nissan	4,0
Honda	3,6
PSA Peugeot Citroen	3,6
Suzuki	2,9
Renault	2,7

Отже, запропонована багатокритеріальна модель діагностики управлінських рішень підприємства складається з двох етапів: побудови первинної та компромісної. Кількість інформації за результатами розрахунку первинної моделі важко піддається аналізу. Отже, були відібрані такі рішення, що представляють компроміси з точки зору стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, для чого первинна модель діагностики управлінських рішень підприємства трансформується у компромісну модель.

Умовою для вироблення варіантів є визначення базової умови (параметру λ), що в економічному сенсі означає прагнення до короткострокової прибутковості ($\lambda=0$) чи довгострокової прибутковості ($\lambda=1$). Для інших значень параметру λ , що належать відкритому інтервалу $(0,1)$, можна отримати проміжні значення, якщо вони існують. Такий підхід відкриває нові перспективи для досліджень, що пов'язують економічні проблеми з прикладною математикою.

Найменша зважена сума коефіцієнтів відхилення запланованих та фактичних значень відповідає тому варіанту стратегії, що є найближчою до фактичних значень, отже багатокритеріальна модель діагностики управлінських рішень підприємства може бути використана для аналізу діючої стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

3.2 Розрахунок багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень для автомобілебудівних підприємств

Як було зазначено у попередніх розділах, складність стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства пов'язана з необхідністю врахування великої кількості динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей та орієнтирів, виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів. Підприємства є складними економічними системами та знаходяться в режимі стратегічного передбачення можливостей зміни станів, а темпи змін різного порядку наближаються до критичних (іноді – кризових), коли їх стає важко відстежувати, коригувати, направляти та управляти ними.

Отже, на основі вищевикладеного, необхідним є більш широке використання комплексних моделей діагностики та контролю стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства для створення планів та альтернатив, в основі яких повинні бути прогнози його розвитку з метою забезпечення можливості коригування управлінських рішень.

Як було зазначено в першому розділі, основною задачею контрольних заходів та коригування є забезпечення відповідності запланованих та фактичних значень критеріїв контролю; уникнення

можливих помилок та недопрацювань; забезпечення ефективності управлінських рішень.

З метою розрахунку багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень для УкрАвто з балансу, звіту про доходи та звіту про рух грошових коштів була отримана інформація, наведена в Додатку Т.11. Матриця рішень по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою наведена у табл. 3.2. Матриця була безпосередньо отримана з вищенаведених даних шляхом окремої максимізації кожної з п'яти функцій з урахуванням необхідних обмежень та рівностей (рис. 3.1). Інтерпретація елементів цієї матриці проста. Отже, перший елемент першого стовпця матриці є максимальним значенням $\pi_1(X)$ (тобто, максимальним можливим розширенням підприємства) з урахуванням обмежень (6)–(11) (рис. 3.1). Інші чотири елементи цього першого стовпця – це значення інших чотирьох цільових функцій за максимізації $\pi_1(X)$. Інші стовпці матриці результатів мають подібне значення. За побудовою елементи головної діагоналі матриці результатів є ідеальним вектором (тобто максимальними значеннями $\pi_1(X), \dots, \pi_5(X)$ – значення виділені жирним шрифтом), а мінімальні значення кожного рядка (підкреслені) є анти ідеальними, або найгіршими.

Таблиця 3.2

УкрАвто. Матриця рішень по стратегіях управління фінансово-
економічною безпекою

	Стратегія розширення	Стратегія платоспром.	Стратегія леверіджу	Стратегія дивідендів	Стратегія кредитів	Фактичні значення
Функція розширення, \$ млн.	136	101	46	<u>0</u>	98	-8
Функція платоспроможності	<u>3,17</u>	3,95	3,58	3,27	3,92	5,21
Функція леверіджу	<u>2,05</u>	<u>2,05</u>	2,32	2,12	<u>2,05</u>	2,29
Функція дивідендів, \$ млн.	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	44	<u>2</u>	<u>0</u>
Функція кредитів, \$ млн.	10	11	7	<u>6</u>	12	9

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Матриця рішень по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою містить додатковий стовпець з фактичними даними по п'яти функціях для УкрАвто у 2014 році (тобто, актуальною стратегією управління фінансово-економічною безпекою, яка реалізується компанією). Примітно, що оскільки максимальні та мінімальні значення часто зустрічаються в одному стовпці, отримана матриця рішень загалом показує високий рівень конфліктності між встановленими цілями. Цей конфлікт особливо помітний між максимальним розширенням (?₁) та максимальними дивідендами (?₄) та відповідає очікуванням традиційного фінансового аналізу.

Характер зміни значень функцій при максимізації окремо кожної з них (виборі різних стратегій управління фінансово-економічною безпекою УкрАвто) показано на рис. 3.4.

На основі даних фінансової звітності, а також максимальних та мінімальних значень, показаних у матриці рішень по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою, була безпосередньо розрахована компромісна модель діагностики управлінських рішень, що наведена на рис. 3.3.

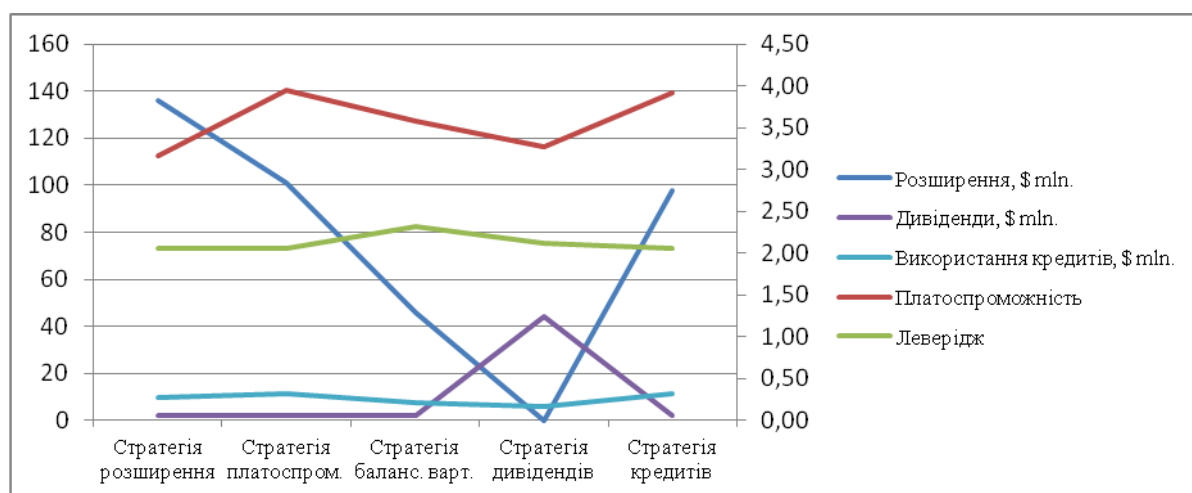


Рис. 3.4. УкрАвто. Значення функцій при виборі різних стратегій управління фінансово-економічною безпекою.

Джерело: складено автором.

Розрахунки були виконані з припущенням, що підприємство надає однакового значення всім п'яти цілям (стратегіям) (тобто, $W_1 = \dots = W_5$). Компромісні варіанти стратегії управління фінансово-економічною безпекою, наведені в табл. 3.3, були отримані шляхом підставлення різних значень контрольного параметра λ .

Таблиця 3.3

УкрАВТО. Компромісні варіанти стратегії управління фінансово-економічною безпекою

	λ				
	0	0,15	0,3	0,5	1
Функція розширення, \$ млн.	51	46	41	44	58
Функція платоспроможності	3,47	3,43	3,55	3,56	3,66
Функція леверіджу	2,15	2,19	2,21	2,21	2,25
Функція дивідендів, \$ млн.	18	16	15	14	2
Функція кредитів, \$ млн.	8	8	7	7	8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Відповідно до вищеописаної теорії інтерпретація п'яти компромісних варіантів стратегії управління фінансово-економічною безпекою, наведених у табл. 3.3, доволі проста. Отже, варіант, наведений у першому стовпці табл. 3.3, ($\lambda=0$) відповідає прагненню до короткострокової прибутковості (мінімізації середнього квадратичного відхилення).

З іншого боку, варіант, в останньому стовпці табл. 3.3 ($\lambda=1$) відповідає прагненню до довгострокової прибутковості (максимізації середнього зваженого). Інші три рішення представляють можливі компромісні рішення між двома попередніми варіантами, тобто компромісні рішення між «найбільш збалансованим рішенням» (короткостроковою прибутковістю та доходами акціонерів) та «максимальним середнім рішенням» (довгостроковою прибутковістю та рентабельністю).

Таблиця 3.4

УкрАвто. Середнє відхилення по стратегіях управління фінансово-
економічною безпекою

	Стратегія розширення	Стратегія платоспром.	Стратегія леверіджу	Стратегія дивідендів	Стратегія кредитів
Розширення	2,12	1,60	0,79	0,12	1,55
Платоспроможність	0,57	0,35	0,46	0,54	0,36
Балансова вартість акцій	0,11	0,11	0,01	0,08	0,11
Дивіденди	0,08	0,08	0,08	1,92	0,08
Використання кредитів	0,04	0,24	0,19	0,40	0,28
Сума	2,92	2,38	1,53	3,07	2,37

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Показники в табл. 3.4 та табл. 3.5 визначають, до якої стратегії найбільше наближені фактичні значення, отримані з фінансової звітності УкрАвто. Коефіцієнти відхилення, які зважуються на середнє по кожній функції для забезпечення можливості порівняння рівня відхилення по різних функціях; та сумуються по кожному рішенням/варіанту стратегії. Найменша сума відповідає рішенням/варіанту стратегії, що найбільше наближене до фактичних значень.

Таблиця 3.5

УкрАвто. Середнє відхилення по компромісних варіантах стратегії
управління фінансово-економічною безпекою

	Λ				
	0	0,15	0,3	0,5	1
Розширення	1,18	1,08	0,99	1,04	1,33
Платоспроможність	0,49	0,50	0,47	0,46	0,44
Балансова вартість акцій	0,06	0,05	0,04	0,04	0,02
Дивіденди	1,82	1,66	1,52	1,44	0,18
Використання кредитів	0,17	0,19	0,22	0,23	0,11
Сума	3,72	3,48	3,23	3,22	2,08

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Таким чином, для УкрАвто найменші середні відхилення між обчисленими та фактичними значеннями стосуються стратегії леверіджу та довгострокової прибутковості.

З метою розрахунку багатокритеріальних моделі діагностики управлінських рішень для Богдан Моторс вибіркові дані балансу, звіту про доходи та звіту про рух грошових коштів наведені у Додатку Т.12.

Була отримана наступна матриця рішень по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Богдан Моторс. Матриця рішень по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою

	Стратегія розширення	Стратегія платоспром.	Стратегія леверіджу	Стратегія дивідендів	Стратегія кредитів	Фактичні значення
Функція розширення, \$ млн.	0,365	0,365	0,365	<u>0,000</u>	0,365	0,005
Функція платоспроможності	1,458	1,490	1,490	<u>0,508</u>	1,490	<u>0,497</u>
Функція леверіджу	0,945	0,946	0,955	<u>0,791</u>	0,955	<u>0,787</u>
Функція дивідендів, \$ млн.	0,007	0,007	<u>0,002</u>	0,026	<u>0,002</u>	<u>0,000</u>
Функція кредитів, \$ млн.	-0,017	-0,016	-0,016	<u>-0,038</u>	-0,016	-0,035

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Матриця рішень по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою містить додатковий стовпець з фактичними даними по п'яти функціях для Богдан Моторс у 2014 році (тобто, актуальною стратегією управління фінансово-економічною безпекою, яка реалізується компанією).

Характер зміни значень функцій при виборі однієї з стратегій управління фінансово-економічною безпекою показано на рис. 3.5.

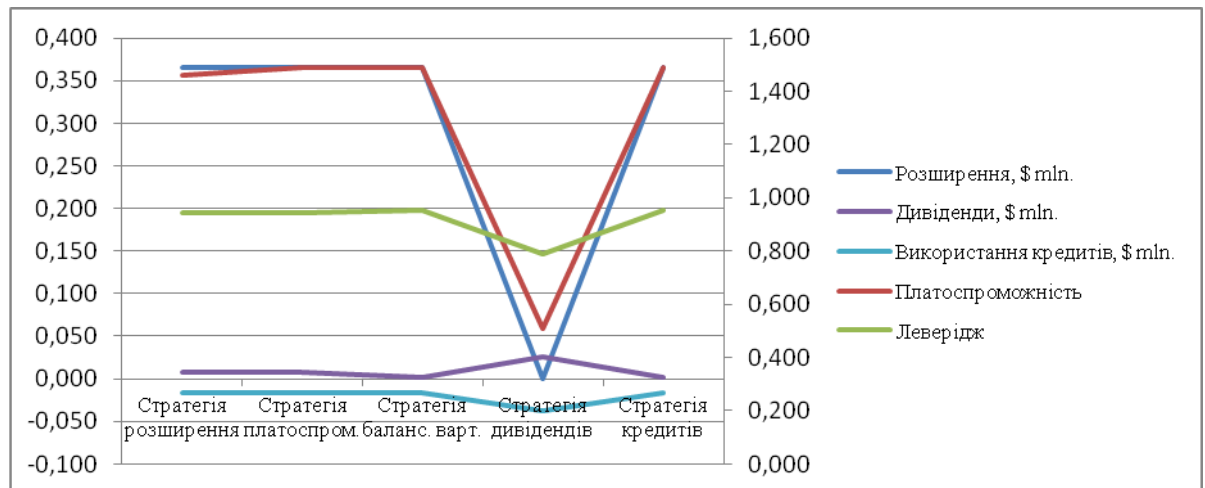


Рис. 3.5. Богдан Моторс. Значення функцій при виборі різних стратегій управління фінансово-економічною безпекою.

Джерело: складено автором.

На основі даних фінансової звітності, а також максимальних та мінімальних значень, показаних у матриці рішень по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою, була безпосередньо розрахована компромісна модель діагностики управлінських рішень, що наведена на рис. 3.3.

Розрахунки були виконані з припущенням, що підприємство надає однакового значення всім п'яти цілям (стратегіям) (тобто, $W_1 = \dots = W_5$).

Таблиця 3.7

Богдан Моторс. Компромісні варіанти стратегії управління фінансово-економічною безпекою

	Λ				
	0	0,15	0,3	0,5	1
Функція розширення, \$ млн.	0,203	0,094	0,094	0,193	0,365
Функція платоспроможності	1,055	0,759	0,762	1,025	1,490
Функція леверіджу	0,909	0,885	0,886	0,898	0,917
Функція дивідендів, \$ млн.	0,015	0,014	0,014	0,020	0,026
Функція кредитів, \$ млн.	-0,026	-0,033	-0,033	-0,027	-0,016

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Компромісні варіанти стратегії управління фінансово-економічною безпекою, наведені в табл. 3.7, були отримані шляхом підставлення різних значень контрольного параметра λ .

Отже, варіант, наведений у першому стовпці табл. 3.7, ($\lambda=0$) відповідає прагненню до короткострокової прибутковості (мінімізації середнього квадратичного відхилення).

З іншого боку, варіант в останньому стовпці табл. 3.7 ($\lambda=1$) відповідає прагненню до довгострокової прибутковості (максимізації середнього зваженого).

Інші три рішення представляють можливі компромісні рішення між двома попередніми варіантами, тобто компромісні рішення між «найбільш збалансованим рішенням» (короткостроковою прибутковістю та доходами акціонерів) та «максимальним середнім рішенням» (довгостроковою прибутковістю та рентабельністю).

Таблиця 3.8

Богдан Моторс. Середнє відхилення по стратегіях управління фінансово-економічною безпекою.

	Стратегія розширення	Стратегія платоспром.	Стратегія леверіджу	Стратегія дивідендів	Стратегія кредитів
Розширення	1,97	0,03	1,97	1,97	1,97
Платоспроможність	0,96	0,01	0,99	0,99	0,99
Балансова вартість акцій	0,18	0,00	0,19	0,18	0,19
Дивіденди	0,55	1,89	0,11	0,55	0,11
Використання кредитів	0,66	0,13	0,68	0,68	0,68
Сума	4,33	2,06	3,95	4,38	3,95

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Показники в табл. 3.8 та табл. 3.9 визначають, до якої стратегії найбільше наближені фактичні значення, отримані з фінансової звітності Богдан Моторс.

Коефіцієнти відхилення, які зважуються на середнє по кожній функції для забезпечення можливості порівняння рівня відхилення по різних функціях; та сумуються по кожному рішенню/варіанту стратегії.

Найменша сума відповідає стратегії, що найбільше наближена до фактичних значень.

Таблиця 3.9

Богдан Моторс. Середнє відхилення по компромісних варіантах стратегії управління фінансово-економічною безпекою

	Λ				
	0	0,15	0,3	0,5	1
Розширення	0,007	0,003	0,003	0,006	0,012
Платоспроможність	0,252	0,119	0,120	0,239	0,450
Балансова вартість акцій	0,078	0,063	0,063	0,071	0,083
Дивіденди	0,017	0,015	0,015	0,023	0,029
Використання кредитів	0,002	0,000	0,000	0,002	0,004
Сума	0,356	0,200	0,202	0,341	0,579

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Таким чином, найменші середні відхилення між обчисленими та фактичними значеннями стосуються стратегії підвищення платоспроможності та короткострокової прибутковості.

Аналогічні розрахунки були проведені для автомобілебудівних підприємств, наведених у табл. 3.1. З метою розрахунку моделі для інших автомобілебудівних підприємств були відібрані дані балансу, звіту про доходи та звіту про рух грошових коштів, що наведені в Додатках.

Фактичні значення функцій, розраховані на основі даних фінансової звітності для всіх підприємств наведені в табл. 3.10.

Значення функцій були отримані з вищенаведених даних фінансової звітності шляхом окремої максимізації кожної з п'яти функцій з урахуванням необхідних обмежень та рівностей (рис. 3.1).

Фактичні значення функцій для автомобілебудівних підприємств
у 2014 році

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	33 324	2,18	2	1 702	1 483
GM	8 531	0,96	2	916	-1 269
VW	34 500	0,84	-56	1 270	-934
Hyundai	-9 543	2,26	13	511	-364
Ford	15 542	1,71	-45	0	-8 933
Nissan	15 413	1,35	9	816	-1 483
Honda	2 600	3,14	-180	1 406	243
Peugeot	2 590	5,60	-685	324	161
Suzuki	1 745	0,99	8	102	-1 086
Renault	5 047	3,24	7	114	1 245
Укравто	-8	5,21	2	0	9
Богдан	0,01	0,50	0,00	0,00	-0,03

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Розрахунок фактичних значень функцій є необхідним для порівняння запланованих значень функцій з тими, що фактично реалізуються на підприємстві. Індикатором фінансово-економічної небезпеки виступає перевищення зваженого відхилення фактичних значень функції від запланованої стратегії над зваженими відхиленнями фактичних значень функції від альтернативних стратегій.

Тобто, якщо при порівнянні найменша сума зважених відхилень відповідає тому варіанту, який передбачає стратегія управління фінансово-економічною безпекою, то загроза фінансово-економічній безпеці в цьому аспекті відсутня. Якщо ж найменша сума зважених відхилень відповідає одній з альтернативних стратегій, то підприємство відхилилося від наміченого курсу, та необхідно відкоригувати реалізацію стратегії управління фінансово-економічної безпеки підприємства або пристосуватися до нових умов шляхом перегляду самої стратегії.

У табл. 3.11 наведені значення функцій, розраховані при вирішенні оптимізаційної задачі максимізації функції розширення.

Функція розширення прямопропорційна річному приросту нерозподіленого прибутку, акціонерного капіталу, та зменшенню амортизації й довгострокових зобов'язань.

Як видно з таблиці, розбіг значень є достатньо великим, найбільші значення функції для стратегії розширення у Toyota Motor Corporation, а найменші – у Богдан Моторс, що корелює з реальним станом.

Також невеликими є значення розширення для УкрАвто та Suzuki. Середньому сегменту значень належать General Motors, Volkswagen, Ford, Honda, Hyundai, Nissan, Peugeot та Renault.

Таблиця 3.11

Значення функцій для стратегії розширення

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	126 419	2,69	1	1 685	6 729
GM	21 533	1,24	2	6 526	-58
VW	52 257	0,66	41	4 623	-2 147
Hyundai	17 294	3,31	82	2 603	195
Ford	33 484	1,41	4 387	6 063	-10 132
Nissan	48 827	1,06	5	1 332	-1 661
Honda	23 720	3,58	134	825	1 507
Peugeot	13 208	5,27	293	228	584
Suzuki	364	1,01	8	5 753	-847
Renault	18 916	2,23	5	813	1 536
Укравто	136	3,17	2	2	10
Богдан	0,13	0,58	0,00	-0,01	-0,04

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.12. наведені середні відхилення значень функції для стратегії розширення від фактичних значень на основі фінансової звітності.

Найменша сума відповідає Богдан Моторс, а найбільша – Hyundai, тобто показники стратегії розширення найбільше наближені до фактичних значень в Богдан Моторс, а найбільш віддалені – у Hyundai.

Відносно невеликий розрив також у компаній Ford, Nissan та Renault. До середнього інтервалу належать компанії Toyota Motor, General Motors, Volkswagen, Honda, Peugeot, Suzuki та УкрАвто.

Отже, для Богдан Моторс реалізація стратегії розширення є найлегшою серед зазначених компаній, а для Hyundai реалізація цієї стратегії потребує чималих зусиль.

Таблиця 3.12

Середні відхилення по стратегії розширення

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція левеліджу	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	1,25	0,37	0,25	0,00	1,43	3,31
GM	0,96	0,28	0,30	0,54	2,03	4,12
VW	0,62	0,20	1,90	0,28	0,31	3,31
Hyundai	2,28	0,39	0,79	0,25	12,89	16,60
Ford	0,13	0,07	0,94	0,42	0,06	1,63
Nissan	0,24	0,32	0,48	0,06	1,17	2,27
Honda	1,49	0,20	2,19	0,05	1,30	5,22
Peugeot	1,25	0,08	3,10	0,02	1,11	5,57
Suzuki	7,58	0,03	0,06	0,96	0,28	8,91
Renault	0,75	0,07	0,28	0,14	0,36	1,60
УкрАвто	1,60	0,35	0,11	0,08	0,24	2,38
Богдан	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.13 наведені значення функцій, розраховані при вирішенні оптимізаційної задачі максимізації функції платоспроможності.

Функція платоспроможності прямопропорційна річному приросту власного капіталу та зменшенню амортизації й обернено пропорційна річному зростанню довгострокових зобов'язань.

Як видно з таблиці, найбільші значення платоспроможності у Peugeot, а найменші – у Богдан Моторс.

Також невеликими є значення платоспроможності для General Motors, Volkswagen, Ford, Nissan та Suzuki. Середньому сегменту значень належать Toyota Motor, Hyundai, Honda, Renault та Укравто.

Таблиця 3.13

Значення функцій для стратегії платоспроможності

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	31 262	2,33	2	1 685	1 928
GM	15 307	1,15	2	2 786	-500
VW	17 591	0,99	62	4 623	-621
Hyundai	14 704	3,57	94	2 564	265
Ford	17 783	1,61	5 007	6 063	-9 466
Nissan	16 412	1,68	9	1 332	-771
Honda	20 485	3,84	153	825	1 614
Peugeot	10 788	6,07	337	228	667
Suzuki	364	1,02	8	5 679	-843
Renault	9 027	3,22	7	813	1 617
Укравто	46	3,58	2	2	7
Богдан	0,13	0,58	0,00	-0,01	-0,04

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.14. наведені середні відхилення значень функції для стратегії платоспроможності від фактичних значень на основі фінансової звітності.

Найменша сума відповідає Богдан Моторс, а найбільша – Hyundai, тобто показники стратегії розширення найбільше наближені до фактичних значень в Богдан Моторс, а найбільш віддалені – у Toyota Motors та Hyundai.

Відносно невеликий розрив у компаній Ford, Nissan, Renault, УкрАвто.

До середнього сегменту відносяться компанії General Motors, Volkswagen, Honda, Peugeot, Suzuki.

Отже, для Богдан Моторс реалізація стратегії платоспроможності є найлегшою серед зазначених компаній, а для Hyundai реалізація цієї стратегії потребує чималих зусиль.

Таблиця 3.14

Середні відхилення по стратегії платоспроможності

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція левелізму	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	1,25	0,37	0,25	0,00	1,43	3,31
GM	0,96	0,28	0,30	0,54	2,03	4,12
VW	0,62	0,20	1,90	0,28	0,31	3,31
Hyundai	2,28	0,39	0,79	0,25	12,89	16,60
Ford	0,13	0,07	0,94	0,42	0,06	1,63
Nissan	0,24	0,32	0,48	0,06	1,17	2,27
Honda	1,49	0,20	2,19	0,05	1,30	5,22
Peugeot	1,25	0,08	3,10	0,02	1,11	5,57
Suzuki	7,58	0,03	0,06	0,96	0,28	8,91
Renault	0,75	0,07	0,28	0,14	0,36	1,60
УкрАвто	1,60	0,35	0,11	0,08	0,24	2,38
Богдан	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.15 наведені значення функцій, розраховані при вирішенні оптимізаційної задачі максимізації функції леверіджу.

Функція леверіджу прямопропорційна річному приросту власного капіталу та зменшенню амортизації й обернено пропорційна річному зростанню акціонерного капіталу.

Як видно з таблиці, найбільші значення леверіджу у Ford, а найменші – у Toyota Motor, General Motors, УкрАвто та Богдан Моторс.

Також невеликими є значення леверіджу для Nissan, Suzuki та Renault. Середньому сегменту значень належать Hyundai, Honda, Volkswagen, а також Peugeot.

Таблиця 3.15

Значення функцій для стратегії леверіджу

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	31 262	2,33	2	1 685	1 928
GM	15 307	1,15	2	2 786	-500
VW	17 591	0,99	62	4 623	-621
Hyundai	14 704	3,57	94	2 564	265
Ford	17 783	1,61	5 007	6 063	-9 466
Nissan	16 412	1,68	9	1 332	-771
Honda	20 485	3,84	153	825	1 614
Peugeot	10 788	6,07	337	228	667
Suzuki	364	1,02	8	5 679	-843
Renault	9 027	3,22	7	813	1 617
Укравто	46	3,58	2	2	7
Богдан	0,13	0,58	0,00	-0,01	-0,04

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній

В табл. 3.16. наведені середні відхилення значень функції для стратегії леверіджу від фактичних значень на основі фінансової звітності.

Найменша сума відповідає Toyota Motor, Ford, Nissan, Renault, УкрАвто та Богдан Моторс, а найбільша – Hyundai, тобто показники стратегії розширення найбільше наближені до фактичних значень в Toyota Motor, Ford, Nissan, Renault, УкрАвто та Богдан Моторс, а найбільш віддалені – у Hyundai.

Відносно невеликий розрив у компаній General Motors та Volkswagen.

Отже, для Hyundai реалізація стратегії розширення є найскладнішою серед зазначених компаній, а для Toyota Motor, Ford, Nissan, Renault, УкрАвто та Богдан Моторс – найлегшою.

Таблиця 3.16

Середні відхилення по стратегії леверіджу

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	0,03	0,06	0,03	0,00	0,11	0,23
GM	0,50	0,18	0,06	0,19	1,23	2,16
VW	0,65	0,19	2,30	0,28	0,27	3,69
Hyundai	2,26	0,39	0,92	0,25	12,59	16,41
Ford	0,13	0,07	1,08	0,42	0,06	1,76
Nissan	0,04	0,22	0,03	0,06	0,79	1,15
Honda	1,48	0,19	2,32	0,05	1,29	5,33
Peugeot	1,24	0,08	3,25	0,02	1,11	5,70
Suzuki	7,58	0,03	0,09	0,95	0,28	8,93
Renault	0,42	0,01	0,08	0,14	0,23	0,88
УкрАвто	0,79	0,46	0,01	0,08	0,19	1,53
Богдан	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.17 наведені значення функцій, розраховані при вирішенні оптимізаційної задачі максимізації функції дивідендів.

Функція дивідендів прямопропорційна річному приросту розподілених дивідендів, і цей показник є єдиним для цієї функції.

Як видно з таблиці, найбільші значення дивідендів у Toyota Motor та Ford, а найменші – в УкрАвто та Богдан Моторс.

Також значними є значення дивідендів для Honda та Volkswagen. Середньому сегменту значень належать General Motors, Hyundai, Nissan, Renault, Suzuki та Peugeot.

Таблиця 3.17

Значення функцій для стратегії дивідендів

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	0	2,02	2	27 872	922
GM	5 419	0,88	2	17 322	-1 259
VW	0	0,75	47	19 040	-1 041
Hyundai	4 129	3,12	82	14 128	-430
Ford	0	1,46	4 539	22 576	-10 152
Nissan	6 370	1,18	5	16 432	-1 475
Honda	520	3,38	134	20 714	463
Peugeot	0	5,43	302	10 600	144
Suzuki	0	0,99	8	6 043	-865
Renault	0	2,53	6	9 097	1 298
УкрАвто	0	3,27	2	44	6
Богдан	0,13	0,58	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.18. наведені середні відхилення значень функції для стратегії дивідендів від фактичних значень на основі фінансової звітності.

Найменша сума відповідає Toyota Motor, General Motors, Nissan, Renault та Богдан Моторс, а найбільша – Suzuki, тобто показники стратегії розширення

найбільше наближені до фактичних значень в Toyota Motor, General Motors, Nissan, Renault та Богдан Моторс, а найбільш віддалені – у Suzuki.

Відносно невеликий розрив у компаній УкрАвто, Volkswagen, Hyundai, Honda, Peugeot та Ford.

Таким чином, для Toyota Motor, General Motors, Nissan, Renault та Богдан Моторс реалізація стратегії розширення є найлегшою серед зазначених компаній.

Таблиця 3.18

Середні відхилення по стратегії дивідендів

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	0,53	0,06	0,18	1,77	0,13	2,68
GM	0,23	0,07	0,37	1,63	0,02	2,32
VW	1,32	0,10	2,01	1,50	0,09	5,03
Hyundai	1,28	0,26	0,79	1,63	1,34	5,29
Ford	0,93	0,17	0,98	1,58	0,13	3,78
Nissan	0,33	0,12	0,48	1,76	0,01	2,70
Honda	0,17	0,07	2,19	1,79	0,21	4,43
Peugeot	0,39	0,03	3,13	1,90	0,04	5,49
Suzuki	9,58	0,00	0,06	1,01	0,26	10,92
Renault	0,53	0,25	0,17	1,81	0,03	2,80
Укравто	0,12	0,54	0,08	1,92	0,40	3,07
Богдан	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній

В табл. 3.19 наведені значення функцій, розраховані при вирішенні оптимізаційної задачі максимізації функції кредитів.

Функція кредитів прямопропорційна річному приросту основних засобів та довгострокових зобов'язань, з урахуванням середньої внутрішньої норми прибутковості по основних засобах та середньої вартості фінансування довгострокових зобов'язань.

Як видно з таблиці, найбільші значення кредитів у Toyota Motor, Honda та Renault, а найменші – в Ford.

Також значними є значення кредитів для Hyundai та Peugeot.

Середньому сегменту значень належать General Motors, Nissan, Suzuki, Volkswagen, УкрАвто та Богдан Моторс.

Таблиця 3.19

Значення функцій для стратегії кредитів

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	112 506	3,15	1	1 685	7 545
GM	21 534	1,26	2	2 786	6
VW	14 953	0,96	41	4 623	-144
Hyundai	14 666	3,57	82	2 564	330
Ford	16 518	1,60	4 387	6 063	-9 161
Nissan	20 404	1,78	5	1 332	-138
Honda	20 439	3,84	134	825	1 671
Peugeot	10 416	6,05	293	228	769
Suzuki	364	1,02	8	5 724	-843
Renault	11 339	3,39	5	813	1 979
УкрАвто	98	3,92	2	2	12
Богдан	97,58	3,92	2,05	1,76	11,55

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.20. наведені середні відхилення значень функції для стратегії кредитів від фактичних значень на основі фінансової звітності.

Найменша сума відповідає Renault та Ford, а найбільша – Hyundai, тобто показники стратегії розширення найбільше наближені до фактичних значень в Renault та Ford, а найбільш віддалені – у Hyundai.

Відносно невеликий розрив у компаній Toyota Motor, General Motors, Volkswagen, Nissan, Honda, Peugeot та УкрАвто.

Значними є суми відхилень для Богдан Моторс та Suzuki.

Отже, для Renault та Ford реалізація стратегії розширення є найлегшою серед зазначених компаній, а для Hyundai реалізація цієї стратегії потребуватиме значних зусиль.

Середні відхилення по стратегії кредитів

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	1,25	0,37	0,25	0,00	1,43	3,31
GM	0,96	0,28	0,20	0,19	2,04	3,67
VW	0,75	0,14	1,90	0,28	0,69	3,76
Hyundai	2,26	0,39	0,79	0,25	13,90	17,58
Ford	0,06	0,08	0,94	0,42	0,02	1,53
Nissan	0,18	0,29	0,48	0,06	1,50	2,51
Honda	1,47	0,19	2,19	0,05	1,34	5,25
Peugeot	1,19	0,08	3,10	0,02	1,33	5,72
Suzuki	7,58	0,03	0,06	0,96	0,28	8,91
Renault	0,67	0,05	0,28	0,14	0,45	1,59
Укравто	1,55	0,36	0,11	0,08	0,28	2,37
Богдан	2,00	1,52	2,00	2,01	2,01	9,54

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

На основі фінансових даних та максимальних/мінімальних значень, показаних у табл. 3.11–3.20, розраховується компромісна модель діагностики управлінських рішень, що наведена на рис. 3.3. Компромісні варіанти стратегії управління фінансово-економічною безпекою, наведені нижче, були отримані шляхом підставлення різних значень контрольного параметра λ .

Середні відхилення визначають, до якої стратегії найбільше наближені фактичні значення. Найменша сума відповідає варіанту стратегії, що найбільше наближене до фактичних значень.

Відповідно до вищезазначеного, значення параметра $\lambda=0$ відповідає прагненню до короткострокової прибутковості (мінімізації середнього квадратичного відхилення) (табл. 3.21).

Значення функцій для $\lambda=0$

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	46 095	2,48	2	11 186	3 325
GM	11 386	1,02	2	8 168	-791
VW	14 826	0,89	51	9 108	-875
Hyundai	10 032	3,43	88	7 677	-137
Ford	11 190	1,55	4 718	12 401	-9 785
Nissan	13 795	1,56	6	6 536	-952
Honda	8 972	3,55	141	12 618	903
Peugeot	6 701	5,83	324	4 401	396
Suzuki	232	1,01	8	5 828	-856
Renault	6 517	3,03	6	3 667	1 533
Укравто	51	3,47	2	18	8
Богдан	50,53	3,47	2,15	17,55	7,87

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.22. наведені середні відхилення значень функції для $\lambda=0$ від фактичних значень на основі фінансової звітності.

Найменша сума відповідає Toyota Motor, General Motors, Renault, Nissan та Ford, а найбільша – Hyundai та Suzuki, тобто показники короткострокової прибутковості найбільше наближені до фактичних значень в Toyota Motor, General Motors, Renault, Nissan та Ford, а найбільш віддалені – у Hyundai та Suzuki.

Відносно невеликий розрив у компанії УкрАвто. І, навпаки, великим є розрив для Volkswagen, Honda, Peugeot та Богдан Моторс.

Отже, для Toyota Motor, General Motors, Renault, Nissan та Ford прагнення до короткострокової прибутковості є більш вірогідним серед зазначених компаній, а для Hyundai та Suzuki менш вірогідним.

Середні відхилення при $\lambda=0$

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	0,37	0,13	0,17	1,08	0,81	2,57
GM	0,17	0,06	0,17	1,27	1,18	2,85
VW	1,29	0,06	1,90	1,00	0,06	4,31
Hyundai	1,60	0,34	0,83	1,40	2,49	6,65
Ford	0,31	0,10	0,98	1,34	-0,09	2,65
Nissan	0,13	0,13	0,32	1,07	0,75	2,40
Honda	0,72	0,12	2,27	0,87	0,77	4,74
Peugeot	0,49	0,04	3,06	1,76	0,40	5,75
Suzuki	5,11	0,02	0,08	1,00	0,27	6,48
Renault	0,19	0,07	0,08	1,59	0,17	2,10
Укравто	1,18	0,49	0,06	1,82	0,17	3,72
Богдан	1,02	0,84	0,98	1,82	1,01	5,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Значення функцій при параметрі $\lambda=1$, що наведені на табл. 3.23, відповідає прагненню до довгострокової прибутковості (максимізації середнього зваженого). Компанії з найменшими та найбільшими сумами можуть співпадати по різних значеннях параметра λ . Співпадіння по найменшим сумах свідчить про високу гнучкість компанії та можливість обирати різні стратегічні цілі. Співпадіння найбільших сум, як у Hyundai, свідчить про протирічність напрямків розвитку.

В табл. 3.24. наведені середні відхилення значень функції для $\lambda=1$ від фактичних значень на основі фінансової звітності. Найменша сума відповідає Toyota, Renault, Nissan та Ford, а найбільша – Hyundai, тобто показники довгострокової прибутковості найбільше наближені до фактичних значень в Toyota, Renault, Nissan та Ford, а найбільш віддалені – у Hyundai. Відносно невеликий розрив у компаній General Motors та УкрАвто. Отже, для Toyota, Renault, Nissan та Ford, прагнення до компромісного варіанту є більш вірогідним серед зазначених компаній, а для Hyundai менш вірогідним.

Таблиця 3.23

Значення функцій для $\lambda=1$

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	49 457	2,52	2	1 685	3 186
GM	13 476	1,12	2	5 082	-649
VW	17 591	0,99	62	4 623	-621
Hyundai	14 478	3,56	93	2 564	319
Ford	16 513	1,60	4 974	6 063	-9 161
Nissan	15 100	1,64	8	1 332	-456
Honda	9 519	3,52	142	12 782	810
Peugeot	10 371	6,05	336	228	767
Suzuki	364	1,02	8	5 679	-843
Renault	8 284	3,16	7	813	1 795
Укравто	58	3,66	2	2	8
Богдан	57,77	3,66	2,25	1,76	8,30

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Таблиця 3.24

Середні відхилення при $\lambda=1$

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	0,47	0,14	0,10	0,00	0,75	1,47
GM	0,30	0,14	0,10	0,73	1,52	2,79
VW	1,11	0,17	2,09	0,43	0,33	4,12
Hyundai	1,96	0,37	0,89	0,40	7,50	11,12
Ford	0,07	0,08	1,04	0,66	-0,02	1,81
Nissan	0,02	0,18	0,06	0,10	1,46	1,82
Honda	0,78	0,11	2,28	0,88	0,66	4,71
Peugeot	0,92	0,08	3,10	0,04	1,04	5,18
Suzuki	4,66	0,03	0,09	0,97	0,29	6,03
Renault	0,43	0,03	0,06	0,31	0,33	1,15
Укравто	1,33	0,44	0,02	0,18	0,11	2,08
Богдан	1,17	0,89	1,02	0,18	1,06	4,33

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Значення параметру $\lambda=0,5$ компромісної моделі діагностики управлінських рішень є компромісом між двома попередніми варіантами, тобто компромісом між «найбільш збалансованим рішенням» (короткостроковою прибутковістю та доходами акціонерів) та «максимальним середнім рішенням» (довгостроковою прибутковістю та рентабельністю).

Таблиця 3.25

Значення функцій для $\lambda=0,5$

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів
Toyota	19 113	2,21	2	15 472	1 213
GM	15 722	1,16	2	6 751	-466
VW	15 013	0,88	57	10 471	-1 145
Hyundai	10 032	3,43	90	7 642	-137
Ford	13 009	1,56	4 771	10 686	-9 656
Nissan	10 082	1,52	6	9 375	-911
Honda	8 651	3,55	142	12 917	886
Peugeot	6 604	5,83	324	4 026	531
Suzuki	228	1,01	8	5 816	-851
Renault	6 803	3,05	7	2 796	1 638
Укравто	44	3,56	2	14	7
Богдан	43,73	3,56	2,21	13,93	7,37

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

В табл. 3.26. наведені середні відхилення значень функції для $\lambda=0$ від фактичних значень на основі фінансової звітності.

Найменша сума відповідає Renault, а найбільша – Hyundai та Suzuki, тобто показники довгострокової прибутковості найбільше наближені до фактичних значень в Toyota, Renault, Nissan та Ford,, а найбільш віддалені – у Hyundai. Відносно невеликий розрив у компаній General Motors та УкрАвто. Отже, для Toyota, Renault, Nissan та Ford, прагнення до компромісного варіанту є більш вірогідним серед зазначених компаній, а для Hyundai менш вірогідним.

На основі проведеного аналізу та порівняння показників для кожного із зазначених підприємств були отримані загальні результати по розрахунку моделі, що представлені в табл. 3.27.

Таблиця 3.26

Середні відхилення при $\lambda=0,5$

	Функція розширення	Функція платоспроможності	Функція леверіджу	Функція дивідендів	Функція кредитів	Сума
Toyota	0,41	0,01	0,10	1,57	0,12	2,22
GM	0,44	0,17	0,20	1,03	1,97	3,81
VW	1,28	0,04	2,00	1,17	0,22	4,72
Hyundai	1,60	0,34	0,85	1,39	2,49	6,67
Ford	0,18	0,10	0,99	1,16	-0,08	2,36
Nissan	0,42	0,10	0,41	1,60	0,81	3,35
Honda	0,68	0,11	2,27	0,89	0,75	4,72
Peugeot	0,48	0,04	3,06	1,60	0,64	5,81
Suzuki	5,12	0,02	0,08	0,99	0,28	6,49
Renault	0,23	0,06	0,03	1,20	0,24	1,76
Укравто	1,04	0,46	0,04	1,44	0,23	3,22
Богдан	0,88	0,87	1,00	1,44	0,94	5,14

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Отже, при розгляді багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень для найбільших за обсягом випущеної продукції у 2014 році виробників автомобілів за результатами фінансової звітності 2014 року найменші середні відхилення між обчисленими та фактичними значеннями стосуються стратегії леверіджу для УкрАВТО, Toyota, General Motors, Nissan та Renault, дивідендів для Hyundai, Honda та Peugeot-Citroen, платоспроможності для Богдан Моторс та VW, використання кредитів для Ford та розширення для Suzuki. Також всі підприємства, крім Богдан Моторс, GM та Hyundai, віддають перевагу «максимальному середньому» перед «найбільш збалансованим» значенням, тобто спрямовані на довгострокову, а не короткострокову прибутковість.

Фактичні значення функцій та варіанти стратегії управління фінансово-економічною безпекою автомобілебудівних підприємств, що найбільше наближені до фактичних значень

Назва	Фактичні значення					Стратегія, що найбільше наближена до фактичних значень	Довгострокова/короткострокова прибутковість (Λ)
	Функція розширення (f_1)	Функція платоспроможності (f_2)	Функція леверіджу (f_3)	Функція дивідендів (f_4)	Функція кредитів (f_5)		
Toyota	33 324	2,18	1,92	1 702	1 483	Леверідж	Довгострокова (1)
GM	8 531	0,96	2,42	916	-1 269	Леверідж	Короткострокова (0,3)
VW	34 500	0,84	-56	1 270	-934	Платоспроможність	Довгострокова (0,85)
Hyundai	-9 543	2,26	13	511	-364	Дивіденди	Короткострокова (0)
Ford	15 542	1,71	-45	0	-8 933	Використання кредитів	Довгострокова (1)
Nissan	15 413	1,35	8,77	816	-1 483	Леверідж	Довгострокова (1)
Honda	2 600	3,14	-180	1 406	243	Дивіденди	Довгострокова (0,85)
Peugeot-Citroen	2 590	5,60	-685	324	161	Дивіденди	Довгострокова (1)
Suzuki	1 745	0,99	7,52	102	-1 086	Розширення	Довгострокова (1)
Renault	5 047	3,24	6,72	114	1 245	Леверідж	Довгострокова (1)
УкрАВТО	-8	5,21	2,29	0	9	Леверідж	Довгострокова (1)
Богдан Моторс	0,005	0,497	0,787	0	-0,035	Платоспроможність	Короткострокова (0)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Автором запропоновано використовувати багатокритеріальну модель діагностики управлінських рішень для контролю величини відхилення запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також визначення заходів коригування..

3.3 Напрями підвищення ефективності управлінських рішень для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою автомобілебудівних підприємств

Стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства має сприяти забезпеченню інтересів як окремого підприємства так і національним інтересам економіки держави. Сьогодні фінанси продовжують грати ключову роль у розвитку економіки та суспільства. Разом з тим виникають нові механізми та інструменти стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Все більш активну роль грають сучасні фінансові інститути, що обумовлює необхідність вироблення нових рішень у галузі їх взаємодії, консолідованого використання.

Автор вважає, що ефективність стратегічного управління фінансово-економічною безпекою буде реальною, коли:

- стратегія стає життєво необхідним інструментом для підприємства;
- стратегія є гнучкою та адаптивною, враховуючи швидкість зміни ситуації на фінансових ринках;
- визначені реперні точки стратегії, які формують основну ідеологію майбутнього розвитку підприємства;
- обраний необхідний напрям фінансово-економічного розвитку із відповідною оцінкою;
- стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства скоординована з державними стратегічними рішеннями та власними функціональними стратегіями, особливо орієнтованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Панування великих автомобілебудівних підприємств та активізація конкуренції між ними призвели до того, що основною метою підприємства тепер є не максимізація короткострокового прибутку, а максимізація довгострокового зростання, що суттєво впливає на стратегію його розвитку. Для постановки фінансових стратегічних задач, необхідно

обрати, на що робити опір: на збільшення дохідності та завоювання ринку або на генерування потоку готівки. Проте, в Україні свідомий вибір цілей поки що ускладнений, враховуючи монополізацію країни та високий рівень корупції [163].

Необхідно взяти до уваги також, що орієнтація стратегій управління фінансово-економічною безпекою українських підприємств повинна враховувати напрями зусиль державної політики, що пов'язана з довгостроковими тенденціями розвитку економіки країни та орієнтуватися на них при коригуванні власних стратегій.

Також існують серйозні вади в трактуванні та практиці довгострокового фінансово-економічного планування, як показує аналіз практики реалізації систем фінансових моделей (бюджетів). Що стосується практики, то її негативна сторона пов'язана в основному зі збільшенням екстраполяційних методів формування стратегічних моделей, що, безумовно, знижує їх рівень достовірності та загальну практичну цінність.

Для вирішення цих проблем автор пропонує сформувати портфель альтернативних стратегій для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та визначити найбільш збалансовану стратегію шляхом наведеного алгоритму використання багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень (рис. 3.6). В результаті будуть отримані такі значення ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства, які є найбільш оптимальними для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства та які можуть бути використані при формуванні загальнокорпоративної стратегії підприємства

1. Відібрати зазначені у моделі дані фінансової звітності за необхідний період.

2. Визначити додаткові параметри для розширеної моделі. Середня внутрішня норма прибутковості на основні засоби (R) визначається на основі

аналізу підприємства, галузі та стану економіки держави. Середня вартість фінансування довгострокових зобов'язань (i) визначається на основі середньої ставки кредитування або на основі реальної ставки кредитування для підприємства. Мінімальний відсоток акціонерного капіталу, який буде розподілений як дивіденди (тобто обмеження В. Баумоля на прибуток) (μ) становить 0,3. Максимальний середній правовий коефіцієнт амортизації валових активів (θ) визначається на основі діючого законодавства держави.

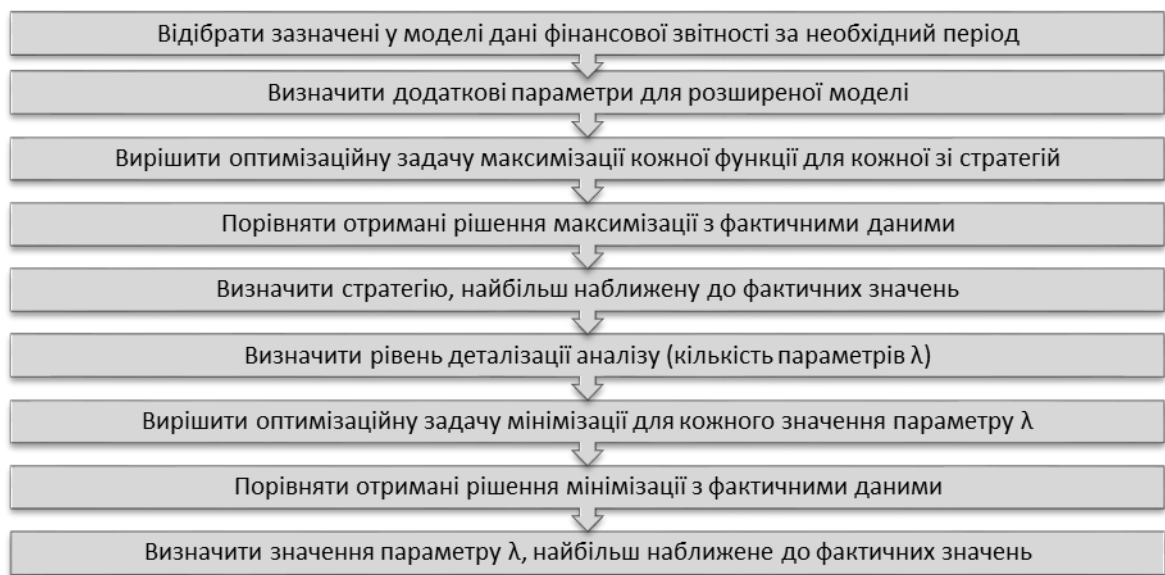


Рис. 3.6. Алгоритм розрахунку багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором.

3. За допомогою Excel або інших розрахункових програм для кожної зі стратегій вирішити оптимізаційну задачу максимізації кожної функції, де змінними є $X_1 \dots X_6$, незмінними – всі інші параметри та коефіцієнти, обмеження (6)–(11) та рівності (12), (13). Зберігати значення змінних $X_1 \dots X_6$ для кожного рішення.

4. Порівняти отримані рішення максимізації з фактичними даними та зважити їх на різницю між максимальними та мінімальними рішеннями по кожній функції.

5. Визначити стратегію, найбільш наближену до фактичних значень (шляхом відбору найменшої суми відхилень по кожній функції стратегій).
6. Визначити рівень деталізації аналізу по коротко-довгостроковій прибутковості (тобто кількість параметрів λ від 0 до 1).
7. Для кожного значення параметру λ за допомогою Excel або інших розрахункових програм вирішити оптимізаційну задачу мінімізації функції ϕ (15), де змінними є $X_1 \dots X_6$, незмінними – всі інші параметри та коефіцієнти, обмеження (6)–(11) та рівності (12), (13), а також максимальні, мінімальні та середні рішення, отримані при вирішенні оптимізаційних задач максимізації функцій стратегій. Зберігати значення змінних $X_1 \dots X_6$ для кожного рішення.
8. Порівняти отримані рішення мінімізації з фактичними даними та зважити їх на різницю між максимальними та мінімальними рішеннями по кожному значенню параметра λ .
9. Визначити значення параметру λ , найбільш наближене до фактичних значень (шляхом відбору найменшої суми відхилень по кожному значенню параметра λ).

Якщо стратегія та значення параметру λ , найбільш наближені до фактичних значень не збігаються із запланованими, то необхідно порівняти значення змінних $X_1 \dots X_6$ та фактичних даних, визначити розбіжності та прагнути їх мінімізувати шляхом визначення значень цих змінних орієнтирами для всіх підрозділів підприємства.

Наприклад, якщо порівняти фактичні дані, значення по стратегії, найбільш наближеної до них (стратегія леверіджу) та пріоритету, найбільш наближеного до них (довгострокової прибутковості) для Корпорації Укравто (табл. 3.28), то можна рекомендувати залучення коштів для збільшення основних засобів.

Що стосується аналогічного порівняння для Богдан Моторс – по стратегії платоспроможності та короткострокової прибутковості (табл. 3.29), то можна рекомендувати залучення коштів, зокрема збільшення акціонерного капіталу для збільшення основних засобів.

Таблиця 3.28

Порівняння фактичних даних та змінних по стратегії леверіджу та пріоритету довгострокової прибутковості для Корпорації Укравто

	Фактичні дані	Стратегія леверіджу	Різниця	$\lambda=1$	Різниця
Приріст нерозподіленого прибутку	18,01	30,05	12,04	31	13,11
Приріст акціонерного капіталу	0,00	0,00	0,00	12	12,37
Приріст амортизації	22,00	15,62	-6,38	14	-7,72
Приріст довгострокових зобов'язань	-47,94	0,00	47,94	0	47,94
Приріст основних засобів	7,31	67,26	59,95	81	73,39
Розподілені дивіденди	0,00	1,76	1,76	2	1,76

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Також підприємства можуть самі визначити портфель альтернативних стратегій для досягнення цілей стратегічного управління, виразити кожен альтернативну стратегію через функцію, задати змінні та параметри, описати необхідні обмеження та рівності та визначати найбільш збалансовану стратегію шляхом наведеного алгоритму, тобто через вирішення задачі максимізації кожної з функцій та подальшого вирішення задачі мінімізації розбіжностей між зазначеними альтернативними стратегіями. В результаті будуть отримані такі значення змінних, які є найбільш оптимальними для досягнення цілей стратегічного управління із забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства.

Порівняння фактичних даних та змінних по стратегії
платоспроможності та пріоритету короткострокової прибутковості для
Богдан Моторс

	Фактичні дані	Стратегія платоспроможності	Різниця	$\lambda=0,15$	Різниця
Приріст нерозподіленого прибутку	-0,024	0,000	0,02	0,00	0,02
Приріст акціонерного капіталу	0,000	0,065	0,07	0,07	0,07
Приріст амортизації	0,023	0,000	-0,02	0,00	-0,02
Приріст довгострокових зобов'язань	0,006	0,065	0,06	0,07	0,06
Приріст основних засобів	0,095	0,157	0,06	0,16	0,06
Розподілені дивіденди	0	-0,012	-0,01	-0,01	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компаній.

Існує ряд факторів, які стримують процес стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства і зменшують ефективність його застосування. Автор пропонує наступні напрями з удосконалення ефективності управлінських рішень для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- проведення відкритої розробки стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- розробка системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- створення системи обліку та мінімізації факторів ризику;
- створення системи оперативного аналізу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Як зазначає М. К. Старовойтов, «якщо раніше вважалося, що стратегія повинна бути відома лише вузькому колу вищих керівників і не повинна оприлюднюватись, то в наші дні віддається перевага такій, що

формулюється відкрито. Стратегія повинна бути справою не тільки керівництва фірми, але і всіх її рядових співробітників» [143]. Більше того, автор вважає, що стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна бути доступна не тільки для власного персоналу, але і для партнерів, постачальників, покупців і т. ін. Дане нововведення дозволить всім потенційним інвесторам отримувати більше інформації про діяльність підприємства, оцінити можливості отримання доходів і зробити висновки про перспективність шляхів розвитку підприємства, що підвищить ступінь довіри до його діяльності і, отже, підвищить рівень інвестиційної привабливості, що дозволить підприємству залучати більшу кількість фінансових ресурсів за зниженими цінами.

Водночас необхідно дотримуватися тієї межі відкритості, яка дозволить підприємству безпечно функціонувати і розвиватися, не побоюючись, що його власна комерційна таємниця буде використана проти його інтересів.

Автор вважає, що в системі внутрішньо-корпоративного стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства необхідним є поступове впровадження модульної схеми, яка передбачає в майбутньому стратегічну структуру управління фінансово-економічною безпекою підприємства. До основних модулів, які можуть вже зараз розроблюватися та запроваджуватися, відносяться наступні:

- бюджетування (нові цілі фінансового планування, бюджети продаж, комерційних та прямих витрат, виробництва, управлінських та загальновиробничих накладних витрат, звіт про прибутки та збитки, кошторисний балансовий звіт та касовий бюджет);

- управління грошовими коштами (структурування грошових потоків, управління готівкою, ліквідність, дисконтування, складання касового бюджету, бартер);

- управління оборотними коштами (структура обігового капіталу, обіговість поточних активів, фінансовий цикл, управління товарно-

матеріальними запасами, система управління запасами, розрахунки потреб в обігових коштах);

- прогресивне управління витратами підприємства (нові принципи обліку витрат, класифікація витрат та питання агрегування, аналіз беззбитковості, операційний та фінансовий способи зниження витрат, визначення сфер можливого збільшення прибутку);

- податкове планування (мінімізація податкових платежів, планування податкових виплат, недопущення штрафних санкцій, своєчасне забезпечення інформацією);

- діагностика стану підприємства (основний інструментарій для визначення стану підприємства, експрес-діагностика, аналіз основних коефіцієнтів, управління фінансовою структурою компанії, показники рентабельності та стабільності);

- впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Зовнішнє середовище містить в собі значну кількість факторів, здатних негативно вплинути на фінансово-економічну безпеку підприємства. Автор вважає важливим визначення дій підприємства з вивчення факторів ризику зовнішнього середовища з метою створення програми його мінімізації та усунення наслідків настання загрози. Визначення цих дій не тільки підвищить захищеність підприємства в стратегічному періоді, але і в кінцевому підсумку позитивно позначиться на його конкурентоспроможності та прибутковості.

Дії зі створення програми мінімізації фінансово-економічних ризиків повинні починатися на стадії розробки стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Виявлені в ході аналізу фактори ризику повинні бути піддані ретельному вивченню, у тому числі особлива увага повинна бути приділена не тільки їх справжньому стану, а й вивченню таких аспектів:

- причин їх виникнення та існування;
- умов середовища, що сприяють їх розвитку і заважають їм;

- ступеня і характеристики взаємодії підприємства та факторів ризику;
- тенденції та динаміки розвитку факторів ризику.

На підставі отриманих даних з використанням методів стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинні бути отримані знання про передбачувані тенденції їх розвитку в стратегічному періоді. Після проведених дій повинна бути створена програма мінімізації фінансово-економічних ризиків в стратегічному періоді, представлена у вигляді документа і містити наступні дані:

- склад основних факторів ризику фінансово-економічної безпеки підприємства, їх показники, тенденції розвитку;
- об'єкти фінансово-економічних загроз, а також ймовірні наслідки для підприємства при реалізації загрози;
- прогнози розвитку окремих факторів ризику;
- правила і рекомендації щодо реалізації положень стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства з метою уникнення загроз середовища;
- негайні дії у разі настання загрози, спрямовані на мінімізацію збитку;
- вже реалізовані і необхідні заходи щодо захисту об'єктів загроз;
- дані про виявлені причини, рекомендації щодо недопущення їх повторної реалізації.

Зазначений документ повинен постійно поповнюватися новою інформацією про зміни загроз. До складу заходів реагування підприємства на загрози повинні вноситися своєчасні зміни. Роль програми не повинна зводитися тільки до накопичення інформації про стан і кількості факторів ризику фінансово-економічного середовища. Вона насамперед повинна містити список заходів з негайного реагування підприємства, адекватних наступаючим загрозам.

Програма дозволить не тільки скоригувати положення стратегії управління фінансово-економічною безпекою до її реалізації, а й дасть можливість застосування її положень надалі з урахуванням мотивованих пропозицій по уникненню загроз. Поповнення програми, прогнозування загроз і вивчення їх тенденцій у стратегічному періоді повинні проводитися аналітиками, які також повинні виробляти заходи з мінімізації збитку при настанні загрози.

Автор вважає необхідним проведення діагностики стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства з метою своєчасного отримання інформації про її хід та прийнятті на цій основі ефективних рішень про напрями стратегічної і тактичної діяльності, зміст податкової, цінової та інших політик підприємства, цілі і завдання стратегічного управління. Стратегія безперервно допрацьовується, а реалізація стратегічних рішень передбачає володіння величезною інформацією, яка збирається, систематизується та аналізується протягом усього часу.

Автор вважає, що система оперативного аналізу є, з одного боку, складовою частиною системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, з іншого, системою отримання інформації про розвиток конкретного напрямку діяльності, по можливості в порівнянні з іншими напрямками діяльності підприємства.

Автор пропонує наступні напрями системи оперативного аналізу з метою ефективної реалізації стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- діагностика зовнішнього фінансово-економічного середовища з метою своєчасного отримання інформації про зовнішні загрози і можливості підприємства у фінансово сфері;
- діагностика внутрішнього середовища підприємства з метою отримання інформації про можливі загрози зсередини;

- діагностика процесу реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства з метою отримання достовірної інформації про відповідність запланованих та фактичних значень ключових показників критеріїв контролю, а також відповідність запланованих критеріїв контролю вимогам дійсності, стану ринку, зовнішнього середовища, необхідність внесення коректив і т. ін. Автор вважає, що створення системи оперативного аналізу має бути завершено до остаточної розробки стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства, щоб оперативний аналіз починався з першого дня реалізації стратегії.

Автор вважає, що створення системи оперативного аналізу являє собою розробку систем збору, обробки та аналізу інформації, а також доведення підсумкових даних до компетентних осіб з метою своєчасного прийняття рішень щодо доцільності та послідовності тактичних і стратегічних управлінських рішень, що втілюються відповідно до розробленої стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства. У цілому система оперативного аналізу має важливе значення для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, оскільки лише володіючи інформацією, що відповідає критеріям достовірності, повноти і своєчасності, підприємство зможе ефективно працювати і розвиватися. Для Корпорації Укравто рекомендується залучення коштів для збільшення основних засобів, а для Богдан Моторс – збільшення акціонерного капіталу з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно визначити найбільш збалансовану стратегію з портфелю альтернатив шляхом наведеного алгоритму використання багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень. В результаті будуть отримані такі значення ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною

безпекою підприємства, які є найбільш оптимальними для стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства та які можуть бути використані при формуванні загальнокорпоративної стратегії підприємства

Управлінські рішення на корпоративному рівні зазвичай передбачають використання широкого кола критеріїв, особливо, коли необхідно знайти консенсус для широко розрізнених за інтересами груп. Ці рішення вимагають балансу багатьох критеріїв. Вибір для кожного підприємства найбільш значущих залежить від загальної стратегії, галузі, виду діяльності, розміру, етапу життєвого циклу, географічного положення. Не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних управлінських рішень у підприємстві, що обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей та рішень оптимізаційних задач з подальшим аналізом та оцінкою цих версій з метою обрання найкращої стратегії.

Вищевикладене є причиною того, що автор не вводить порогових значень. Також ускладненим є оцінка впливу запропонованих заходів на фінансово-економічну безпеку аналізованих підприємств, оскільки як дані про портфель альтернативних стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства, так і дані про стратегію, що реалізується, є внутрішньою закритою інформацією. Основним індикатором фінансово-економічної безпеки в процесі діагностики управлінських рішень підприємства є величина відхилення запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Висновки до Розділу 3

Запропонована багатокритеріальна модель діагностики управлінських рішень підприємства складається з двох етапів: побудови первинної та компромісної. Кількість інформації за результатами розрахунку первинної моделі важко піддається аналізу, отже, були відібрані такі рішення, що представляють компроміси з точки зору стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, для чого первинна модель діагностики управлінських рішень підприємства трансформується у компромісну модель. Умовою для вироблення варіантів є визначення базової умови (параметру λ), що в економічному сенсі означає прагнення до короткострокової прибутковості ($\lambda=0$) чи довгострокової прибутковості ($\lambda=1$). Найменша зважена сума коефіцієнтів відхилення запланованих та фактичних значень відповідає тому варіанту стратегії, що є найближчою до фактичних значень, отже багатокритеріальна модель діагностики управлінських рішень підприємства може бути використана для аналізу діючої стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Автором запропоновано використовувати багатокритеріальну модель діагностики управлінських рішень для контролю величини відхилення запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також визначення заходів коригування. При розгляді багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень для найбільших за обсягом випущеної продукції у 2014 році виробників автомобілів за результатами фінансової звітності 2014 року найменші середні відхилення між обчисленими та фактичними значеннями стосуються стратегії леверіджу для Toyota, General Motors, Nissan, Renault та УкрАВТО, дивідендів для Hyundai, Honda та Peugeot-Citroen, платоспроможності для VW та Богдан Моторс, використання кредитів для Ford та розширення для Suzuki. Також всі підприємства, крім GM, Hyundai та Богдан Моторс, віддають перевагу

«максимальному середньому» перед «найбільш збалансованим» значенням, тобто спрямовані на довгострокову, а не короткострокову прибутковість.

Використання розробленого алгоритму багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства дозволяє визначити найбільш збалансовану за використанням ресурсів стратегію з портфелю альтернативних стратегій управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Отримані значення ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть бути використані при формуванні загальнокорпоративної стратегії для забезпечення фінансово-економічною безпекою підприємства. На основі проведених розрахунків наведено рекомендації для Корпорації Укравто з приводу залучення коштів для збільшення основних засобів, а для Богдан Моторс – збільшення акціонерного капіталу з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Управлінські рішення на корпоративному рівні зазвичай передбачають використання широкого кола критеріїв, особливо, коли необхідно знайти консенсус для широко розрізнених за інтересами груп. Ці рішення вимагають балансу багатьох критеріїв. Вибір для кожного підприємства найбільш значущих залежить від загальної стратегії, галузі, виду діяльності, розміру, етапу життєвого циклу, географічного положення. Не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних управлінських рішень у підприємстві, що обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей та рішень оптимізаційних задач з подальшим аналізом та оцінкою цих версій. Основним індикатором фінансово-економічної безпеки в процесі діагностики управлінських рішень підприємства є величина відхилення запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення і представлено нове вирішення наукового завдання щодо вдосконалення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою автомобілебудівних підприємств шляхом розроблення багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень. Результати авторських досліджень дозволили сформулювати такі висновки науково-практичного характеру, які відображають виконання завдань відповідно до поставленої мети:

1. У ході досліджень уточнено генезис понять «стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства», «стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства». Визначено, що стратегія управління ФЕБП є інструментом стратегічного управління ФЕБП, яке визначається автором як менеджмент довгострокового розвитку організації та швидкого реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури для стратегічного маневру, перегляду цілей та коригування загального напрямку розвитку для захисту цього підприємства від впливу загроз і досягнення сталого його функціонування. Виявлено, що стратегічне управління ФЕБП передбачає як процес реалізації стратегії, так і процеси оцінки та контролю, зокрема оперативного аналізу.

Доведено, що проведення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом стратегічного управління ФЕБП ускладнюється розходженням очікувань власників та управлінців, яке призводить до потенційної проблеми коротко-/довгострокової прибутковості. Автор пропонує вирішувати цю проблему за допомогою наступних теорій: максимізації продаж В. Баумоля з побудовою багатокритеріальної функції рентабельності; біхевіористської економіки, яка передбачає вплив психологічних та соціологічних факторів та враховує властиві людям обмеження в раціональності; багатокритеріального прийняття рішень (multicriteria decision making – MCDM), що передбачає врахування повною мірою багатьох критеріїв

та факторів на основі великої кількості складної та суперечливої інформації, що часто відображає різні точки зору та з часом змінюється.

2. Проведений теоретичний аналіз методичних засад та сучасних механізмів стратегічного управління ФЕБП засвідчив, що основними методами такого управління є: метод стратегічного фінансового планування, фінансового прогнозування, фінансового моделювання та метод сценаріїв. Визначено, що ефективне стратегічне управління ФЕБП досягається за допомогою таких інструментів, як фінансова політика, фінансова реструктуризація, вихід на глобальний ринок, диверсифікація та інформаційне забезпечення. Дослідження дає змогу констатувати, що головним завданням суб'єкта стратегічного управління ФЕБП є знаходження балансу застосування методів та інструментів, яке не тільки дозволить зекономити трудові та фінансові ресурси, але й надасть можливість підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища та формувати на їх основі стратегії управління ФЕБП.

3. В дисертації аргументовано, що для здійснення оперативного аналізу при реалізації функції контролю за процесом стратегічного управління ФЕБП необхідно мати можливість проведення діагностики ефективності реалізації стратегії управління ФЕБП на визначений момент часу, тобто діагностики ефективності управлінських рішень підприємства, оскільки від цього залежить кінцевий результат втілення цієї стратегії. Незважаючи на специфічні особливості кожного окремого підприємства як діагностика ефективності управлінських рішень підприємства, так і контроль та коригування ефективності реалізації стратегії управління ФЕБП, є обов'язковими етапами стратегічного управління ФЕБП.

4. Встановлено, що на сьогодні автомобілебудування в промислово розвинених країнах є не тільки провідною галуззю машинобудування, а й однією з ключових галузей, що впливають на стабілізацію процесів економічного і соціального розвитку суспільства, оскільки воно дає потужний імпульс економічному зростанню інших галузей, підвищує товарообіг, зміцнює

грошову систему, визначає потребу в продукції багатьох галузей промисловості. Дослідження дає змогу визначити, що характерними особливостями світової автомобілебудівної індустрії є високі витрати на науково-дослідну діяльність та оновлення модельного ряду; необхідність прозорості для дотримання вимог щодо захисту довколишнього середовища та сталого розвитку; необхідність кооперації та географічного розширення для збільшення обсягів збуту та диверсифікації ризиків з метою збільшення ефективності інвестицій.

5. Визначено, що вітчизняна автомобілебудівна галузь є малорозвиненою через використання застарілих технологій та обладнання для виготовлення автомобілів, її позиція на світовому ринку є низькою, а вклад в національну економіку – незначним: частка в створенні національного ВВП станом на 2014 рік склала менше 0,4 %. Проте, в автомобілебудівній галузі України існує достатній потенціал для розвитку, оскільки наявні не завантажені виробничі потужності, а внутрішній ринок є ненасиченим: за даними Світового Банку – 148 автомобілів на 1000 осіб. Доведено, що підвищення ефективності функціонування підприємств автомобілебудівної галузі України можливе за рахунок нарощування конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств, що вимагає залучення інвестицій, розробки стратегії їх використання та визначення впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства.

6. Запропоновано використовувати «принцип неперервності діючого підприємства», який застосовується аудиторськими компаніями в своїй діяльності, для оцінювання ефективності управлінських рішень як складової стратегічного управління ФЕБП на основі фінансових коефіцієнтів рентабельності, ділової активності, ліквідності, заборгованості та ринкової вартості. Використання різних практик бухгалтерського обліку на підприємствах та необхідність урахування широкого спектру фінансових коефіцієнтів ускладнюють оцінювання ефективності управлінських рішень. Необхідно визначити критерії контролю стратегії управління ФЕБП, «точки

фундаментального нагляду» та інтегральний показник, що враховує особливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та його загальнокорпоративну стратегію.

7. Запропонована багатокритеріальна модель діагностики управлінських рішень підприємства передбачає два етапи: побудову первинної та компромісної моделі. Кількість інформації за результатами розрахунку первинної моделі діагностики управлінських рішень підприємства важко піддається аналізу. Отже, необхідним є відбір таких рішень, що представляють компроміси з точки зору стратегічного управління ФЕБП, для чого первинна модель трансформується у компромісну модель. Умовою для вироблення варіантів є визначення базової умови (параметру λ), що в економічному сенсі означає прагнення до короткострокової прибутковості ($\lambda=0$) чи довгострокової прибутковості ($\lambda=1$). Найменша зважена сума коефіцієнтів відхилення запланованих та фактичних значень відповідає тому варіанту стратегії, що має найменшу величину відхилення від фактичних значень. Автором запропоновано використовувати багатокритеріальну модель діагностики управлінських рішень підприємства для аналізу діючої стратегії управління ФЕБП.

8. Автором запропоновано використовувати аналіз зважених коефіцієнтів відхилення для контролю величини відхилення запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління ФЕБП, а також визначення заходів коригування. При розрахунку багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства для найбільших за обсягом випущеної продукції у 2014 році виробників автомобілів за результатами фінансової звітності 2014 року найменші величини відхилення між обчисленими та фактичними значеннями стосуються стратегії леверіджу для Toyota, GM, Nissan, Renault та УкрАВТО, дивідендів для Hyundai, Honda та Peugeot-Citroen, платоспроможності для VW та Богдан Моторс, використання кредитів для Ford та розширення для Suzuki. Також всі підприємства, крім GM, Hyundai та Богдан Моторс, віддають перевагу

«максимальному середньому» перед «найбільш збалансованим» значенням, тобто спрямовані на довгострокову, а не короткострокову прибутковість.

9. Використання розробленого алгоритму багатокритеріальної моделі діагностики управлінських рішень підприємства дозволяє визначити найбільш збалансовану за використанням ресурсів стратегію з портфелю альтернативних стратегій управління ФЕБП. Отримані значення ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління ФЕБП можуть бути використані при формуванні загальнокорпоративної стратегії для забезпечення ФЕБП. Автором наведено рекомендації для Корпорації Укравто з приводу залучення коштів для збільшення основних засобів, а для Богдан Моторс – збільшення акціонерного капіталу з метою забезпечення ФЕБП. Через складність визначення єдиного підходу до прийняття стратегічних управлінських рішень необхідним є створення портфелю альтернатив, а основним індикатором ФЕБП в процесі діагностики управлінських рішень підприємства виступає величина відхилення запланованих та фактичних значень ключових параметрів та критеріїв контролю стратегії управління ФЕБП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапова Т. Н. Стратегическое управление производственной структурой на предприятиях маслосыродельной и молочной отрасли / Т. Н. Агапова, С. П. Осмоловская // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 13. – С. 27–32.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; [пер с англ.; под ред. А. Н. Петрова]. – СПб. : Питер, 2011. – 344 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Арт Я. Мидл-менеджеры – сержанты бизнеса [Электронный ресурс] / Я. Арт // Деньга. – 2008. – Режим доступа :
http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=162
- 2.
5. Архипов А. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения / А. Архипов, А. Городецкий, Б. Михайлов // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 39-46.
6. Асоціація автовиробників України «УкрАвтопром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа :
<http://ukrautoprom.com.ua>.
7. Аткина Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – Режим доступа :
<http://www.mevriz.ru/about/>.
8. Балбеков А. И. Инвестиционная стратегия предприятия : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Развитие продуктивных сил и региональная экономика» / А. И. Балбеков. – Воронеж, 2004. – 20 с.

9. Баранов В. В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях : [учеб. пособие] / Баранов В. В. – М. : Дело, 2002. – 503 с.
10. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : [монографія] / Барановський О. І. – К. : КНТЕУ, 2004. – 759 с.
11. Беллман Р. Может ли машина мыслить? Проблема современной кибернетики / Р. Беллман ; [пер. с англ.]. – М. : Знание, 1975. – 376 с.
12. Білоченко А. М. Фінансовий капітал в Україні: особливості формування та перспективи розвитку / А. М. Білоченко. // Фінанси України. – 2008. – № 3. – С. 94–100.
13. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / Бланк И. А. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 711 с.
14. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : [учеб. курс] / Бланк И. А. – [2-е изд., перераб. и доп]. – К. : Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.
15. Бобков Н. В. Формирование финансовой стратегии корпорации в современных условиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Бобков Н. В. – М., 2009. – 174 с.
16. Бобров Є. А. Сучасні підходи до дослідження економічної безпеки / Є. А. Бобров // Економіка України. – 2012. – № 4. – С. 80–85.
17. Бодрова Н. Е. Аналіз світових тенденцій розвитку автомобільної промисловості / Н. Е. Бодрова, К. П. Булатов // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 1. – С. 78–83.
18. Бондаренко О. О. Фінансово-економічна безпека підприємства: теоретичний та практичний аспекти / О. О. Бондаренко, В. А. Сухецький // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – 23–30.
19. Бондарчук А. А. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта / А. А. Бондарчук // Научная сессия МИФИ. – 2005. – Т. 13. – С. 1–12.
20. Бондарь О. В. Ситуационный менеджмент [Електронний ресурс] / О. В. Бондарь. – Режим доступу :

- http://uchebnikonline.ru/menedgment/situatsiyniy_menedzhment_-_bondar_ov/situatsiyniy_menedzhment_-_bondar_ov.htm.
21. Быкова В. Г. Финансовый потенциал предприятий общегосударственного значения – оценка и управление / В. Г. Быкова, Ю. М. Раснянский // Журнал «Финансы Украины». – 2005. – № 6. – С. 56–61.
 22. Бясов К. Т. Основные аспекты разработки инвестиционной стратегии организации / К. Т. Бясов // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 70–79.
 23. Бясов К. Т. Роль стратегического управления в инвестиционной деятельности организации / К. Т. Бясов // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 1. – С. 20–28.
 24. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г. – Львів : Арал, 2012. – 386 с.
 25. Веснин В. Р. Менеджмент : [учебник] / Веснин В. Р. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
 26. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / Винокуров В. А. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
 27. Виханский О. С. Менеджмент : [учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
 28. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі наук про економіку / Власюк О. С. – К. : НІПМБ, 2008. – 48 с.
 29. Гаман-Голутвина О. Стратегическое моделирование [Электронный ресурс] / О. Гаман-Голутвина. – Режим доступа : <http://politeia.ru/seminar.php72003-02-27>.
 30. Геец В. М. Моделирование экономической безопасности: государство, регион, предприятие / Геец В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. И. – Харьков : ИНЖЭК, 2006. – 240 с.
 31. Гениберг Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы [Электронный ресурс] / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова,

О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – Новосибирск : НГУЭУ, 2009. – № 4. – Режим доступа :

http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3344.

32. Герчикова И. Н. Менеджмент : [учебник] / Герчикова И. Н. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 512 с.

33. Гончаренко Л. П. Управление безопасностью / Л. П. Гончаренко, Е. С. Куценко. – М. : КНОРУС, 2005. – 218 с.

34. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия : [учебник] / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – М. : Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. – 540 с.

35. Госн К. Антикризисные меры Nissan [Электронный ресурс] / К. Госн // Автомир. – 2009. – Режим доступа :

http://carpark.ru/ru/articles_reviews/printable.php?print=1&id4=9293.

36. Данилова Т. Н. Стратегия инвестирования – институциональный поход / Т. Н. Данилова // Финансы и кредит. – 2004. – № 9. – С. 27–29.

37. Делягин М. Борьба с бюджетным кризисом / М. Делягин // Финансовые известия. – 2007. – № 4. – С. 3 – 7.

38. Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / О. В. Демьянова. – Режим доступа :

<http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/accountingA.shtml>.

39. Державна служба статистики України [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

<http://www.ukrstat.gov.ua>.

40. Дзарасов С. С. Посткейнсианская альтернатива развитию российской экономики / Дзарасов С. С. – М. : ИЭ РАН, 2008. – 53 с.

41. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 88–97.

42. Домчук В. Основные мероприятия финансовой политики на реформируемом предприятии / В. Домчук // Инвестиции в России. – 2004. – № 9. – С. 26-28.
43. Дослідження виробництва автомобілів у 40 державах світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://oica.net/category/production-statistics/>.
44. Доценко Д. В. Экономическая безопасность: методологические аспекты и составляющие / Д. В. Доценко // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 4. – С. 415–426.
45. Друкер П. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : И. Д. Вильямс, 2007. – 336 с.
46. Дугельный А. П. Стратегический менеджмент на промышленном предприятии / А. П. Дугельный // Эко. – 2001. – № 12. – С. 46-50.
47. Едророва В. Н. Пошаговое учетно-аналитическое обеспечение выбора финансовой стратегии организации / В. Н. Едророва, Л. Н. Пчелинцева // Финансы и кредит. – 2006. – № 31. – С. 8–11.
48. Економічна безпека : навч. посібник / [за ред. З. С. Варналія]. – К. : Знання, 2009. – 647 с.
49. Загорский А. Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп : [монографія] / Загорский А. Л. – С.-Пб. : НПК «РОСТ», 2005. – 356 с.
50. Задоя А. А. Народохозяйственный потенциал и интенсивное воспроизводство / Задоя А. А. – К. : Урожай, 1986. – 168 с.
51. Закон України «Про заходи щодо стабілізації платіжного балансу України відповідно до статті XII Генеральної угоди про тарифи й торгівлю 1994 року» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Режим доступу :
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/73-19>.
52. Закон України «Про утилізацію транспортних засобів» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Режим доступу :
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/421-18>.

53. Захаров О. І. Комплексність економічної безпеки підприємства та впливи зовнішнього середовища / О. І. Захаров // Ефективність управління в процесі реформування: макро- та мікроекономічний аспекти : колективна монографія / [за наук. ред. І. Ф. Радіонової]. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – С. 56–67.
54. Илышева Н. Н. К вопросу о функциях финансового менеджмента организации / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2005. – № 1. – С. 6-12.
55. Илышева Н. Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. – № 17. – С. 8–17.
56. Исмаилов Р. А. Экономические стратегии [Электронный ресурс] / Р. А. Исмаилов. – Режим доступа : http://www.okh.nm.ru/materials/Ismailov/Ism_EcoStrat.htm.
57. Калабашкин В. Л. Финансовая стратегия промышленной корпорации и инструменты ее реализации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Калабашкин В. Л. – М., 2002. – 205 с.
58. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
59. Каратуев А. Г. Финансовый менеджмент : [учеб.-справочное пособие] / Каратуев А. Г. – М. : ИД ФБК-Пресс, 2001. – 496 с.
60. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 240 с.
61. Кириченко О. С. Забезпечення економічної безпеки підприємств на основі проактивного інноваційного розвитку / О. С. Кириченко // Технический прогресс и эффективность производства : зб. наук. праць. – 2012. – № 15. – С. 132–142.

62. Кириченко О. С. Забезпечення моніторингу якості роботи системи економічної безпеки інноваційно-орієнтованих підприємств / О. С. Кириченко // Вчені записки Університету КРОК. – 2012. – № 32, т. 2. – С. 255–261.
63. Кириченко О. С. Оптимізація рівнів економічної безпеки інноваційних проектів за критеріями та індикаторами показників оцінки цінностей / О. С. Кириченко // Економічні та екологічні механізми розвитку України та її регіонів : зб. наук. праць Дон ДУУ. Серія «Економіка». – Донецьк, 2012. – Т. 13. – Вип. 247. – С. 370–377.
64. Кириченко О. С. Управление системой экономической безопасности инновационно-ориентированных предприятий с применением метода функционального моделирования / О. С. Кириченко. // Журнал научных публикаций. – Курск, 2013. – № 7 (85). – С. 31–35.
65. Кит П. П. Особенности формирования стратегических альянсов в мировой автомобильной промышленности / П. П. Кит // Автомобильная промышленность. – 2006. – № 10. – С. 37–42.
66. Кищун В. А. Виробництво легкових автомобілів: світові та вітчизняні тенденції / В. А. Кищун // Луцький національний технічний університет : зб. наук. праць. Електронне наукове видання. – 2003. – № 13. – С. 137–145.
67. Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г. Б. Кпейнер // Вопросы экономики. – 1999. – № 9. – С. 46–65.
68. Клиланд Д. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд, У. Кинг. – М. : Советское радио, 1974. – 280 с.
69. Князева Е. Н. Синергетика и принципы эволюции сложных систем / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов // Категории. – 1997. – № 3. – С. 37–49.
70. Колби Р. Энциклопедия технических индикаторов рынка / Р. Колби ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 840 с.
71. Комаров А. В. Стратегия исполнения обязательств предприятия по оплате товаров (работ, услуг) в условиях дефицита денежных ресурсов / А. В. Комаров // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 2. – с. 49.

72. Концепція економічної безпеки антикризового управління економікою України : експертно-аналітична доповідь / [О. А. Кириченко, А. К. Кінах, В. В. Крутов, В. М. Геєць, В. С. Сідак]. – К. : УЕП «КРОК», 2009. – 59 с.
73. Коробейников О. П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Електронний ресурс] / О. П. Коробейников, В. Ю. Колесов, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – Режим доступу :
<http://www.cfin.ru/press/management/2002-3/09.shtml>.
74. Коротков Э. М. Управление экономической безопасностью общества / Э. М. Коротков, А. А. Беляев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 39–42.
75. Основы маркетинга / [Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.]; пер. с англ. – М.; СПб.; К. : Издательский Дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
76. Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Кравчук Павло Ярославович. – Тернопіль, 2006. – 232 с.
77. Кривов'язюк І. В. Інноваційний підхід до оцінювання безпечності функціонування промислових підприємств / І. В. Кривов'язюк // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3 (141). – С. 83–95.
78. Кривоконь О. Г. Передумови та перспективи розвитку автомобілебудівної галузі в Україні / О. Г. Кривоконь, А. І. Бондаренко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 6/2 (54). – С. 46–50.
79. Кривоконь О. Г. Сучасний стан та характеристика автомобілебудування як галузі промислового виробництва країни / О. Г. Кривоконь // Автомобіле- та тракторобудування : Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 12 (56). – С. 78–86.
80. Кузнецов В. С. О стратегической альтернативности / В. С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 35-39.
81. Кузьмін О. Є. Злиття підприємств в автомобілебудівній промисловості України як фактор активізації інвестиційної діяльності (Рекомендації для виробників вантажних автомобілів та автобусів) / О. Кузьмін, І. Коркуна, Р. Шуляр, Н. Рудницька // Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju pojazdów

samochodowych i maszyn roboczych samojednych: zarządzanie i marketing w motoryzacji : materiały XI Konf. międzynar (Rzeszów, 20–23 wrześ. 2000 r.). – Rzeszów, 2000. – С. 181–186.

82. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

83. Лукашин В. И. Экономическая безопасность / Лукашин В. И. – М. : Флинт, 2004. – 210 с.

84. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / Люкшинов А. Н. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

85. Лялин В. А. Финансовый менеджмент / В. А. Лялин, П. В. Воробьев. – [2-е изд., исправ. и доп.]. – СПб. : Издательский Дом «Бизнес-пресса», 2001. – с.

86. Мантенья Р. И. Введение в эконофизику: Корреляции и сложность в финансах / Р. И. Мантенья, Г. Ю. Стенлии ; [пер с англ. ; под ред. В. Я. Габескирия]. – М. : Книжный Дом «Либроком», 2009. – 192 с.

87. Механизмы управления экономической безопасностью / [Лысенко Ю. Г., Мищенко С. Г., Руденский Р. А. и др.] ; под ред. Ю. Лысенко. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 178 с.

88. Мизес Л. Запланированный хаос / Л. Мизес. – М. : Дело, 1993. – 240 с.

89. Минаков А. П. Моделирование параметров финансовой стратегии роста компании [Электронный ресурс] / А. П. Минаков // Управление в России: менеджмент роста : материалы конференции. – С-Пб. : Ленсвязь. – Режим доступа :

http://www.cffn.ru/management/altconf2001/05.5Шт1#_Тoc531365638.

90. Митний кодекс України : станом на 01 січня. 2013 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Режим доступу :

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

91. Михайлов А. Юрген Шремп и его моторное хазяйство [Электронный ресурс] / А. Михайлов // Итоги. – Режим доступу :

<http://www.itogi.ru/archive/2001/33/108578.html>.

92. Міжнародні стандарти бухгалтерської звітності. International Financial Reporting Standarts (IFRS) : станом на 01 січня 2015 р. [Електронний ресурс] / Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. International Accounting Standard Board (IASB). – Офіц. Вид. – Режим доступу :

<http://www.ifrs.org/IFRSs/Pages/IFRS.aspx>.

93. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці / С. П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 190–195.

94. Моисеева Н. В. Стратегия финансового оздоровления предприятия / Н. В. Моисеева // Финансовый бизнес. – 2003. – № 2. – С. 30–33.

95. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2011. – 380 с.

96. Мочалова Л. А. Концепция финансового планирования в корпорациях / Л. А. Мочалова // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 3. – С. 13–14.

97. Мынжасаров Р. И. Ручьи успеха, предприятие как объект стратегического управления / Р. И. Мынжасаров // Российское предпринимательство. – 2003. – № 1. – С. 71–75.

98. Мэскон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 501 с.

99. Нестерова А. Как разработать финансовую стратегию / А. Нестерова // Финансовый директор. – 2007. – № 4. – С. 18–21.

100. Новікова К. І. Протекціонізм та вільна торгівля у митній політиці України / К. І. Новікова // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 25. – С. 309–317.

101. Новікова О. Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : [монографія] / О. Ф. Новікова, Р. В. Покотиленко. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2006. – 408 с.

102. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М. : Изд-во Фонда «НАЧАЛА», РАН, 1997. – 190 с.

103. Нусінова О. В. Методичні підходи до інтегральної оцінки економічної безпеки підприємств / О. В. Нусінова // Бізнес-інформ. – 2011. – № 10. – С. 62–65.
104. Оводков Д. А. Финансовая стратегия предприятия и механизм ее разработки : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Оводков Д. А. – Волгоград, 2008. – 192 с.
105. Одинцов М. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства / М. Одинцов, Л. Ежкин // Экономист. – 2000. – № 10. – С. 56–65.
106. Одобрили план слияния в единую компанию Volkswagen и Porsche [Електронний ресурс] // Belta. – Режим доступу :
http://www.belta.by/ru/news/cis_balt?id=408565.
107. Олейников Е. А. Экономическая и национальная безопасность / Олейников Е. А. – М. : Экзамен, 2004. – 182 с.
108. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / [под ред. Е. А. Олейникова]. – М. : Интел-Синтез, 1997. – 212 с.
109. Отчетность автомобильной компании Богдан Моторс [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://bogdan.ua/ru/production/reporting.html>.
110. Офіційний сайт ЗАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://www.avtozaz.com/ua>.
111. Офіційний сайт корпорації «Богдан» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://www.bogdan.ua>.
112. Офіційний сайт ЗАТ «ЄвроКар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://www.eurocar.com.ua>.
113. Офіційний сайт ТОВ «ВО «КрАСЗ»» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://krasz.com.ua>.

114. Офіційний сайт ТОВ «Автомобільний завод “Віпос”» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.vipos.ua>.

115. Пакулин С. Л. Обоснование стратегии социально-экономического развития восточного региона Украины в условиях глобализации / С.Л. Пакулін // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти»], (Запоріжжя, 20 квітня 2005 р.). – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Том II. – С. 49-54.

116. Пакулин С. Л. Построение моделей систем поддержки принятия стратегических решений социально-экономического развития региона / С. Л. Пакулин // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 202 : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Том IV. – С. 1036–1041.

117. Пакулин С. Л. Принципы регионального системообразования и стратегия развития региона / С. Л. Пакулин // Економіка: проблеми теорії та практики зб. наук. праць. Вип. 201 : в 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Том IV. – С. 1062–1067.

118. Пакулін С. Еволюція концепції стратегічного управління [Електронний ресурс] / С. Пакулін, Т. Кушнір, Л. Філіпішина // СХІД. – 2007. – № 2 (80). – Режим доступу :

http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=17435.

119. Пакулін С. Л. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком східного регіону України в умовах глобалізації / С. Л. Пакулін, Т. С. Молодоря // Спецпроект: аналіз наукових досліджень : зб. наук. праць II Міжнар. наук.-практ. конф. (07–11 грудня 2005 р.). – Дніпропетровськ : НАЦ «Ера», 2005. – Т. 1. – С. 27–32.

120. Пакулін С. Л. Удосконалення системи стратегічного управління регіоном / С. Л. Пакулін // Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. [«Наука і освіта – 2005»], (07–21 лютого 2005 р.). – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Т. 94: Регіональна економіка. – С. 32–34.

121. Панченков А. Н. Эконофизика / Панченков А. Н. – Волгоград : Изд-во «Поволжье», 2007. – 528 с.
122. Паньков В. Экономическая безопасность: мирохозяйственный и внутренний аспект / В. Паньков // Внешнеэкономические связи. – 1992. – Вып. 8. – С. 5–18.
123. Пещанская И. В. Финансовый менеджмент: краткосрочная финансовая политика : [учеб. пособие для вузов] / Пещанская И. В. – М. : Экзамен, 2005. – 254 с.
124. Плышевский Б. Потенциал инвестирования / Б. Плышевский // Экономист. – 1996. – № 3. – С. 3-6.
125. Податковий кодекс України : станом на 29 травня. 2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
126. Подольчак Н. Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки / Н. Ю. Подольчак, В. Я. Карковська. – Львів : Вид-во львівської політехніки, 2014. – 268 с.
127. Подъяблонская Л. М. Совершенствование методологии и методики финансового планирования на промышленных предприятиях / Л. М. Подъяблонская, А. А. Верколаб // Финансовый вестник. – 2004. – № 22. – С. 21–23.
128. Полозова Т. В. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства: проблемні аспекти / Т. В. Полозова, М. Ю. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 355–358.
129. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
130. Про міністерство економічного розвитку і торгівлі України : Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/634/2011>.

131. РБК-Украина. РwC: в I полугодии 2010 г. стоимость сделок M&A в мировой автомобильной отрасли упала до 5-летнего минимума [Электронный ресурс] / РБК-Украина. – 2010. – Режим доступа :

<http://www.rbc.ua/rus/newslane/show/pwc-v-i-polugodii-2010-g-stoimost-sdelok-m-a-v-mirovoy-avtomobilnoy-27092010130900>.

132. Ревенков А. Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления / А. Н. Ревенков // Финансы. – 2005. – № 3. – С. 12-15.

133. Ревенков А. Н. Финансовое планирование на предприятии / А. Н. Ревенков // Экономист. – 2006. – № 1. – С. 72–77.

134. Рунов А. Б. Консолидация и развитие национальной промышленности в свете эволюции контрактных соглашений между властью и бизнесом [Электронный ресурс] / А. Б. Рунов. – Режим доступа :

<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/293962.html>.

135. Садченко К. В. Законы экономической эволюции / Садченко К. В. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2007. – 272 с.

136. Сайт Світового Банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://data.worldbank.org/indicator>.

137. Саркисов С. Э. Менеджмент : [словарь-справочник] / Саркисов С. Э. – М. : Анкил, 2005. – 808 с.

138. Селюченко Н. Є. Фінансова складова в системі економічної безпеки підприємства / Н. Є. Селюченко, В. П. Кічор, М. В. Зимин // Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (08–10 листопада 2007 р.). – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – С. 261–264.

139. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / А. Серпилин // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – Режим доступа :

http://vasilieva.narod.ru/ptpu/14_6_00.htm.

140. Слепов В. А. О Взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики / В. А. Слепов, Е. И. Громова // Финансы. – 2000. – № 8. – С. 50-52.

141. Словарь современной экономической теории / [под ред. Д. Пирс]. М. : ИНФРА-М, 2003. – 608 с.
142. Смирнов А. И. Влияние теневой экономики на обеспечение экономической безопасности / А. И. Смирнов, Е. В. Рогозинский // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3 (27). – С. 12-18.
143. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием [Электронный ресурс] / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Высшая школа, 2002. – Режим доступа : <http://udik.com.ua/books/book-1078/>.
144. Стахно Н. Д. Финансовый потенциал как механизм трансформации ресурсов деятельности организаций рекреационного комплекса / Н. Д. Стахно // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2010. – № 3. – С. 41–46.
145. Стернюк О. Б. Особливості асортиментної політики автомобілебудівного підприємства в умовах кризи / О. Б. Стернюк // Проблеми економіки та управління : Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 400–406.
146. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / [под ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина]. – М. : Экономика, 2004. – 605 с.
147. Столбов В. Ф. Основы системы фінансово-економічної безпеки будівельних компаній / В. Ф. Столбов, Х. М. Шаповал // Комунальне господарство : Науково-технічний вісник. – 2013. – № 111. – С. 103–108.
148. Стяжкина В. Использование статистических методов в инвестиционном прогнозировании / В. Стяжкина, Д. Лапшин // Инвестиции в России. – 2004. – № 7. – С. 36-39.
149. Сухарев О. Стратегия формирования конкурентоспособного типа воспроизводства (качество экономического роста) / О. Сухарев // Инвестиции в России. – 2004. – № 10. – С. 28-30.
150. Сырбу А. Н. Категория финансовой стратегии с позиции управления деятельностью предприятия / А. Н. Сырбу, Е. А. Немировская // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 11. – С. 55-61.

151. Таганов Д. Н. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии / Д. Н. Таганов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 11-17.
152. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы / В. Л. Тамбовцев // Вестник МГУ. Серия 6: «Экономика». – 1995. – № 3. – С. 3-11.
153. Тимонина И. Л. «Ниссан» в условиях глобализации: от выживания к успеху / И. Л. Тимонина // Япония, 2006 : ежегодник / [гл. ред. Э. В. Молодякова]. – М. : Экономика, 2006. – С. 71–91.
154. Толкачева Е. В. Стратегический контроллинг в системе управления предприятием / Е. В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 110-118.
155. Тофанюк Е. Хозяева медной горы / Е. Тофанюк // Forbes. – 2013. – № 11 (116). – С. 80-81.
156. Тюрина А. В. Об инвестиционной стратегии финансово-промышленной группы / А. В. Тюрина // Финансы и кредит. – 2002. – № 16. – С. 22-27.
157. УкрАВТО в 2013 году сократило чистую прибыль почти в 4 раза [Электронный ресурс] // Companion online. – Режим доступа :
<http://www.companion.ua/articles/content?id=283285>.
158. Улезько А. В. Стратегия формирования и тактика использования ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий / Улезько А. В. – Воронеж : ГП «ИПФ «Воронеж», 2004. – 271 с.
159. Факторы, влияющие на стратегию промышленного предприятия в условиях меняющейся среды [Электронный ресурс] // Стратегия и управление. – Режим доступа :
<http://www.strategplann.ru/scientific-articles/factory-vliyajschie-na-strategij-promyschlennogo-predpriyatiya.html>.
160. Финансовые показатели УкрАВТО [Электронный ресурс] // Astrum Research Portal. – Режим доступа :
<http://research.astrum.ua/ru/machinery/AVTO.aspx>.

161. Финансовый менеджмент / [под ред А. М. Ковалевой]. – М. : Инфра-М, 2002. – 356 с.
162. Финансовый менеджмент / [под ред. Е. С. Стояновой]. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Перспектива, 2003. – 656 с.
163. Хаванов А. В. Економічна та фінансова злочинність та її вплив на економічну безпеку України / А. В. Хаванов // Бізнес Інформ. – 2013. – № 3. – С. 35–38.
164. Хаванов А. В. Система економічної безпеки в умовах погашення державної заборгованості : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.01 / Хаванов А. В. – К., 2013. – 187 с.
165. Хома І. Б. Механізм відновлення фінансової безпеки автомобілебудівних підприємств України в умовах поглиблення світової кризи / І. Б. Хома // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – № 22/1. – С. 299–308.
166. Хоминч И. П. Финансовая стратегия компаний : [науч. издание] / Хоминч И. П. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 1998. – 156 с.
167. Хрущ Н. А. Оцінка ринкової безпеки машинобудівних підприємств в процесі корпоратизації промисловості / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Стійкий розвиток регіонів України на базі кластеризації та корпоратизації (галузевий аспект) : колективна монографія / [під заг. ред. К. Ф. Ковальчука]. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2012. – С. 222–235.
168. Хучек М. Факторы выбора стратегии предприятия / М. Хучек // Вестник московского университета. Серия 6: «Экономика». – 1999. – № 3. – С. 64-70.
169. Черевко О. В. Особливості функціонування системи економічної безпеки будівельних підприємств / О. В. Черевко, В. І. Дмитренко // Інвестиції: практика та досвід : Міжнар. наук.-практ. журнал. – 2015. – № 12. – С. 49–51.
170. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства / О. В. Черевко // Ефективна економіка : Міжнар. наук.-практ. журнал. – 2014. – № 2. – С. 38–45.

171. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства / О. В. Черевко // Ефективна економіка : Міжнар. наук.-практ. журнал. – 2014. – № 2. – С. 63–67.
172. Шевченко О. Ю. Теорія фінансової безпеки: інноваційні підходи / О. Ю. Шевченко // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка». – 2009. – № 6. – С. 217–224.
173. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления [Електронний ресурс] / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – Режим доступу :
<http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1054.html>.
174. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / Л. Г. Шемаєва. – К., 2010. – 39 с.
175. Щодо першочергових заходів зовнішньоторговельної політики в контексті структурних трансформацій зовнішньої торгівлі України після вступу до СОТ : аналітична записка [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – Режим доступу :
<http://www.niss.gov.ua/articles/622/>.
176. Экологические стандарты Евросоюза для автомобилей : справка [Електронний ресурс] // РиаНовости. – Режим доступу :
<http://ria.ru/documents/20090901/183291397.html>
177. Экономическая безопасность : [учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. экономики и управления] / [под ред. В. А. Богомолова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 295 с.
178. Экономическая безопасность: Производство, финансы, банки / [под ред. В. К. Сенчагова]. – М. : Финстатинформ, 1998. – 621 с.
179. Экономическая стратегия фирмы / [под ред. А. П. Градова]. – С-Пб. : Спец. лит-ра, 1995. – 410 с.

180. Экономический потенциал развитого социализма / [под ред. Б. М. Мочалова]. – М. : Прогресс, 1982. – 520 с.

181. Юринець О. В. Тенденції та перспективи розвитку автомобілебудівної галузі України у післякризовий період [Електронний ресурс] / О. В. Юринець, О. Я. Марущак // Проблеми економіки та управління : Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 754. – С. 99–105. – Режим доступу :

http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPP_2013_754_16.pdf.

182. Яковлев А. А. Маркетинг. Зачем он аптечному предприятию [Електронний ресурс] / А. А. Яковлев // Фармацевтический портал. – Режим доступу :

<http://www.pharminindex.ru/navigator/article11.html>.

183. Яковлев С. А. К вопросу об оценке стратегии предприятий по результатам их мониторинга Банком России / С. А. Яковлев // Деньги и кредит. – 2004. – № 7. – С. 31–36.

184. Яркина Т. В. Основы экономики предприятия / Яркина Т. В. – М. : РГИУ, 2005. – 85 с.

185. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / Ярочкин В. И. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Ось 89, 2003. – 342 с.

186. Andre F. J. Computing compromise solutions: on the connections between compromise programming and composite programming / F. J. Andre, C. Romero // Applied Mathematics and Computation. – 2008. – No. 195. – P. 1–10.

187. Arino M. A. Holistic Decision Making and Long Term Firm Performance [Електронний ресурс] / M. A. Arino, J. C. Vezquez-Dodero, S. R. Velamuri // Social Science Research Network. – 2008. – Режим доступу :

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1263786.

188. Ballesteros E. Multiple criteria decision making and its applications to economic problems / E. Ballesteros, C. Romero. – Boston, Mass : Kluwer Academic Publishers, 1998.

189. Baumol W. J. On the theory of oligopoly / W. J. Baumol // *Economica*. – 1958. – No. 25. – P. 187–198.
190. Baumol W. J. *Business Behavior, Value and Growth*, Harcourt Brace and World / W. J. Baumol. – New York, 1967.
191. Beedles W. L. A micro-econometric investigation of multi-objective firms / W. L. Beedles // *The Journal of Finance*. – 1997. – No. 32. – P. 1217–1233.
192. Belton V. *Multiple criteria decision analysis: An integrated approach* / V. Belton, T. J. Stewart. – Boston : Kluwer Academic Publishers, 2002.
193. Boulding K. E. The Ethics of Rational Decision / K. E. Boulding // *Management Science*. – 1966. – No. 12. – P. 161–169.
194. Camerer C. *Advances in behavioral economics* / Camerer C., Loewenstein G., Rabin M. – New York : Russell Sage Foundation, 2004.
195. Carlson S. *A Study on the Pure Theory of Production* / S. Carlson. – New Jersey : Augustus M. Kelley Publishers, 1956.
196. Chandler A. *Strategy and Structure* / A. Chandler. – Cambridge : MIT Press, 1962. – P. 13.
197. Cochrane J. L. *Multiple Criteria Decision Making* / J. L. Cochrane, M. Zeleny. – South Carolina, Columbia : University of South Carolina Press, 1973. – P. 262–301.
198. Cyert R. M. *Behavioral theory of the firm* / R. M. Cyert, J. G. March. – London : Blackwell, 1993.
199. Diamond P. *Behavioral Economics and its Applications* / P. Diamond, H. Vartiainen. – New Jersey : Princeton University Press, 2007.
200. Friedman M. *Essays in positive economics* / M. Friedman. – Chicago : University of Chicago Press, 1953.
201. Gilbert D. T. *The handbook of social psychology* / Gilbert D. T., Fiske S. T., Lindzey G. – Boston : McGraw-Hill, 1998.
202. Grossman G. Protection for Sale / G. Grossman, E. Helpman // *American Economic Review*. – 1994. – September. – P. 84.

203. Investing. Stocks. Financials [Электронный ресурс] // MarketWatch. – Режим доступа :

<http://www.marketwatch.com/>.

204. Jong-Wha L. Trade Barriers and Trade Flows across Countries and Industries / L. Jong-Wha, Ph. Swagel // The Review of Economics and Statistics. – 1997. – Vol. LXXIX. – No. 3.

205. How to be No. 1. Facing future challenges in the automotive industry / PwC report. – 2014.

206. Kahneman D. Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market / D. Kahneman, J. L. Knetsch, R. Thaler // The American Economic Review. – 1986. – No. 76. – P. 4.

207. Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases / Kahneman D., Slovic P., Tversky A. – Cambridge : Cambridge University Press, 1982.

208. Kahneman D. Prospect theory: An analysis of decision under risk / D. Kahneman, A. Tversky. – Emmitsburg, MD : National Emergency Training Center, 1979.

209. Laibson D. Golden Eggs and Hyperbolic Discounting / D. Laibson // Quarterly Journal of Economics. – 1997. – No. 112. – P. 2.

210. Lynch R. Strategic management / R. Lynch. – Harlow : Pearson, 2012.

211. Martin M. Computing efficient financial strategies: An extended compromise programming approach / M. Martin, M. Cuadrado, C. Romero // Applied Mathematics and Computation. – 2011. – June, 1. – Vol. 217. – Iss. 19. – P. 7831–7837.

212. McDonald J. Geely-Volvo Deal Completed, Chinese Buys Ford's Struggling Brand [Электронный ресурс] / J. McDonald // Huff Post Business. – 2010. – Режим доступа :

http://www.huffingtonpost.com/2010/08/02/geelyvolvo-deal-completed_n_666996.html.

213. Meier G. M. Leading Issues in Economic Development / G. M. Meier. – Oxford University Press, 1989.
214. Miller G. A. The psychology of communication. Information and memory [Электронный ресурс] / G. A. Miller. – 1956. – Режим доступа :
http://scholar.google.com.ua/scholar?q=miller+psychology+of+communication&btnG=&hl=ru&as_sdt=0%2C5.
215. Mullainathan S. Behavioral economics / S. Mullainathan, R. H. Thaler. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2000.
216. Rabin M. Psychology and Economics / M. Rabin // Journal of Economic Literature. – 1998. – Vol. 36. – Iss. 1. – P. 11–46.
217. Riley G. Objectives of Firms [Электронный ресурс] / G. Riley // Tutor2u. – 2012. – Режим доступа :
<http://tutor2u.net/economics/revision-notes/a2-micro-business-objectives.html>.
218. Romero C. Bi-criteria utility functions: analytical considerations and implications in the short-run labour market / C. Romero // European Journal of Operational Research. – 2000. – No. 122. – P. 91–100.
219. Schmid St. Managing the international value chain in the automotive industry. Strategy, structure and culture [Электронный ресурс] / St. Schmid // Bertelsmann Stiftung. – Режим доступа :
http://www.escp-eap.eu/uploads/media/Managing_the_International_Value_Chain_in_the_Automotive_Industr.pdf.
220. Schwarz C. M. The Chambers dictionary / Schwarz C. M. – Edinburgh : Chambers, 1993.
221. Shapiro J. Developing a Financing Strategy. Action Planning Toolkit [Электронный ресурс] / J. Shapiro. – Режим доступа :
http://www.aces-tools.or.at/images/doku/developing_a_financing_strategy.pdf.
222. Simon H. A. Behavioral Economics and Business Organization / Simon H. A. – Cambridge, Mass : The MIT Press Ltd, 1982.

223. Smith D. J. Size, Growth, Profits and Executive Compensation in Large Corporation / Smith D. J., Boyes W. J., Peseau D. E. – London : Macmillan, 1975.
224. Stadler W. A. A survey of multicriteria optimization or the vector maximum problem / W. A. Stadler // Journal of Optimization Theory and Applications. – 1979. – Vol. 29. – Iss. 1. – Part 1. – P. 1–52 (1776–1960).
225. Stanford R. A. Managerial Economics [Электронный ресурс] / R. A. Stanford. – 2011. – Режим доступа :
<http://www.dickstanford.com>.
226. Stephen M. Black Hole Tariffs and Endogenous Policy Theory / Stephen M., Brock W., Young L. – Cambridge : Cambridge University Press, 1989.
227. Steuer R. E. Multiple Criteria Optimization: Theory, Computation and Application / Steuer R. E. – New York : John Wiley and Sons, 1989.
228. Steuer R. E. Random problem generation and the computation of efficient extreme points in multiple objective linear programming / R. E. Steuer // Computational Optimization and Applications. – 1994. – No. 3. – P. 333–347.
229. Stigler G. J. The theory of price / Stigler G. J. – New York : The Macmillan Company, 1961.
230. Thaler R. H. Advances in behavioral finance / Thaler R. H. – New York : Russell Sage Foundation, 1993.
231. The global automotive industry value chain [Электронный ресурс] // UNIDO. – 2014. – Режим доступа :
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_automotive_industry_value_chain.pdf.
232. Top 10 Car Manufacturers [Электронный ресурс] // Crazeformcars. – Режим доступа :
<http://www.crazeformcars.com/top-10s/top-10-car-manufacturers/>.
233. Toyota Motor Ltd. Detailed Financial Data [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа :
<http://finapps.forbes.com/finapps/jsp/finance/compinfo/FinancialIndustrial.jsp?tkr=TM>.

234. Volvo and Mitsubishi Motors sign strategic alliance agreement [Электронный ресурс] // Volvo. – Режим доступа :

http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/newsmedia/pressreleases/previous/1999/_layouts/CWP.Internet.VolvoCom/NewsItem.aspx?News.ItemId=22627&News.Language=en-gb.

235. Williamson O. E. The Economics of Discretionary Behaviour, Marginal Objectives in the Theory of the Firm / Williamson O. E. – New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1964.

236. Zeleny M. Multiple criteria decision making / M. Zeleny. – New York : McGraw-Hill, 1982.

ДОДАТКИ

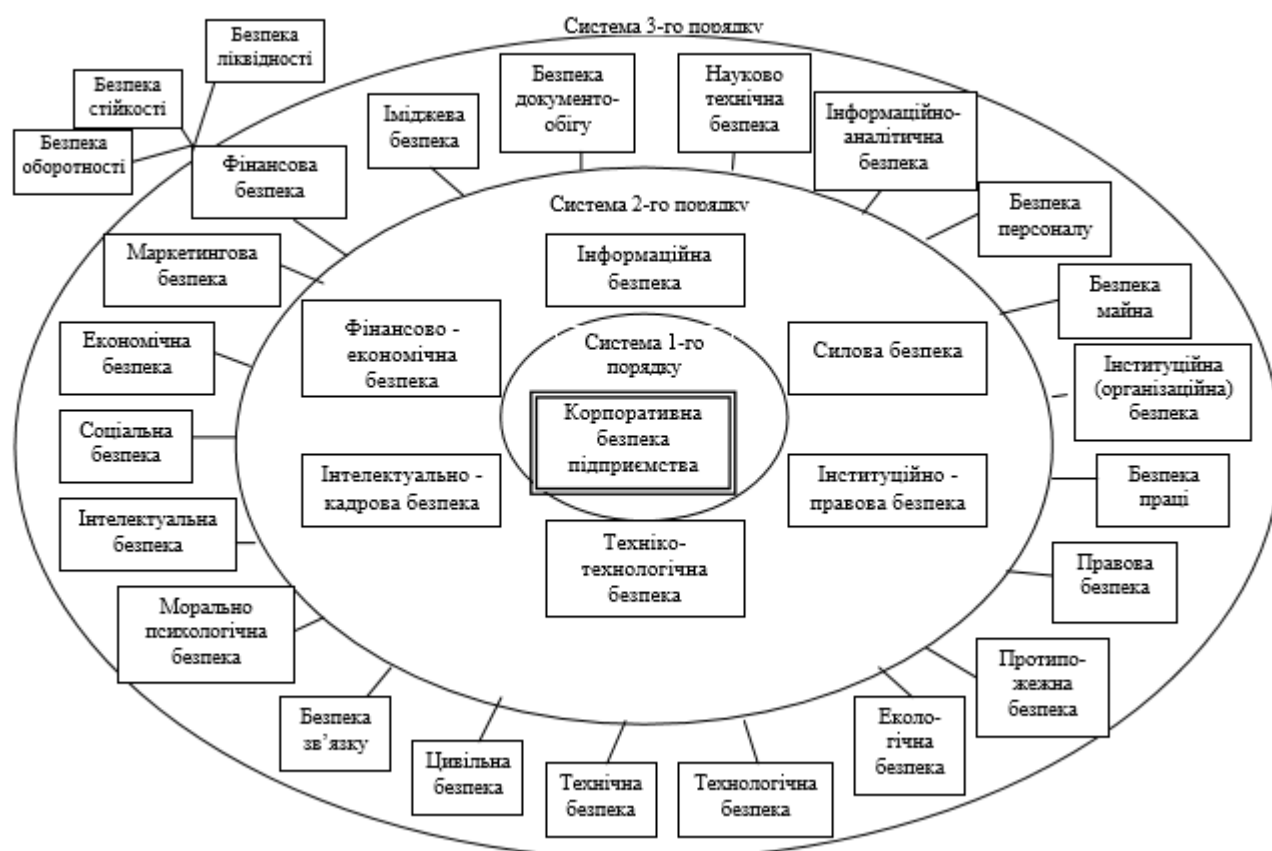
Додаток А

Еволюція та зміст концептуальних підходів до обґрунтування суті поняття «економічна безпека підприємства» як економічної категорії [24]

Теоретичні підходи	Характеристика підходів	Період дослідження, автори
Теорії підприємництва	Поняття економічної безпеки підприємства не виокремлювалося, проте при наданні характеристики підприємця та підприємницької діяльності зазначалося, що безпека ідеї, майна підприємця є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, що потребує захисту	XVIII – поч. XX ст. (Р.Кантільон, А.Сміт, Ж.-Б.Сей, Й.Шумпетер)
Неокласична теорія	Основою безпеки діяльності підприємства вважалася можливість доступу суб'єкта підприємницької діяльності до економічних ресурсів	кін. IX – XX ст. (К.Менгер, Бем-Баверк, Дж.Мід, Дж.Хікс, М.Фрідмен)
Теорія стратегічного планування	Стратегічне планування розглядалось як важлива складова безпеки підприємства	60-ті рр. XX ст. (І.Ансофф)
Еволюційний підхід	Безпека підприємства розглядалася через вплив на його діяльність конкурентів та інституцій зовнішнього середовища	80-ті рр. XX ст.
Концепція агентської моделі	Важливим аспектом гарантування економічної безпеки виступала взаємоузгодженість інтересів власників та апарату управління підприємством	70-ті рр. XX ст. (В.Меклінг та М.Дженсен)
Безпека підприємства з позиції ризик-менеджменту	Економічна безпека підприємства ототожнювалася з типологізацією економічних ризиків його діяльності, оцінкою їх ймовірності та обґрунтування засобів нівелювання	60-80-ті рр. XX ст. (Дж.Стігліц)
Інтеграційна концепція	Безпека підприємства розглядалася з огляду не на захищеність майна, а на максимальну ефективне використання його ресурсного забезпечення	80-90 рр. XX ст.
Теорія виживання	Актуалізувалася проблема виживання (а отже й безпеки) суб'єкта господарювання, здатність самовиживання і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої загрози, зокрема у перехідні періоди	90-ті рр. XX ст. (І.Чумарін)
Підхід до посилення підприємницької діяльності в умовах ринкової трансформації економіки та становлення підприємницького сектора	У складних економіко-правових умовах обґрунтовувалася доцільність посилення безпеки підприємницької діяльності як складової господарської діяльності підприємства	90-ті рр. XX ст. (З.Варналій, В.Сенчагов, М.Єрмошенко, Л.Абалкін)
Підхід забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства	Пріоритетним напрямком у забезпеченні економічної безпеки підприємства вважався захист інформації	90-ті рр. XX ст. (В.Барсуков, В.Белов, А.Полдянский, І.Василевський)
Усталений ресурсно-функціональний підхід (характерний для сучасної зарубіжної та вітчизняної літератури з проблем безпеки)	Безпека підприємства визначається рівнем забезпеченості його функціональних складових (фінансової, інформаційної, техніко-технологічної, екологічної, політико-правової, силової, продуктової та ін.)	90-ті рр. XX ст. (С.Покрописний, В.Гесць, М.Кизим, О.Черняк)

Додаток Б

Структура корпоративної безпеки підприємства [76]



Додаток В

Система фінансово-економічної безпеки підприємства [24]



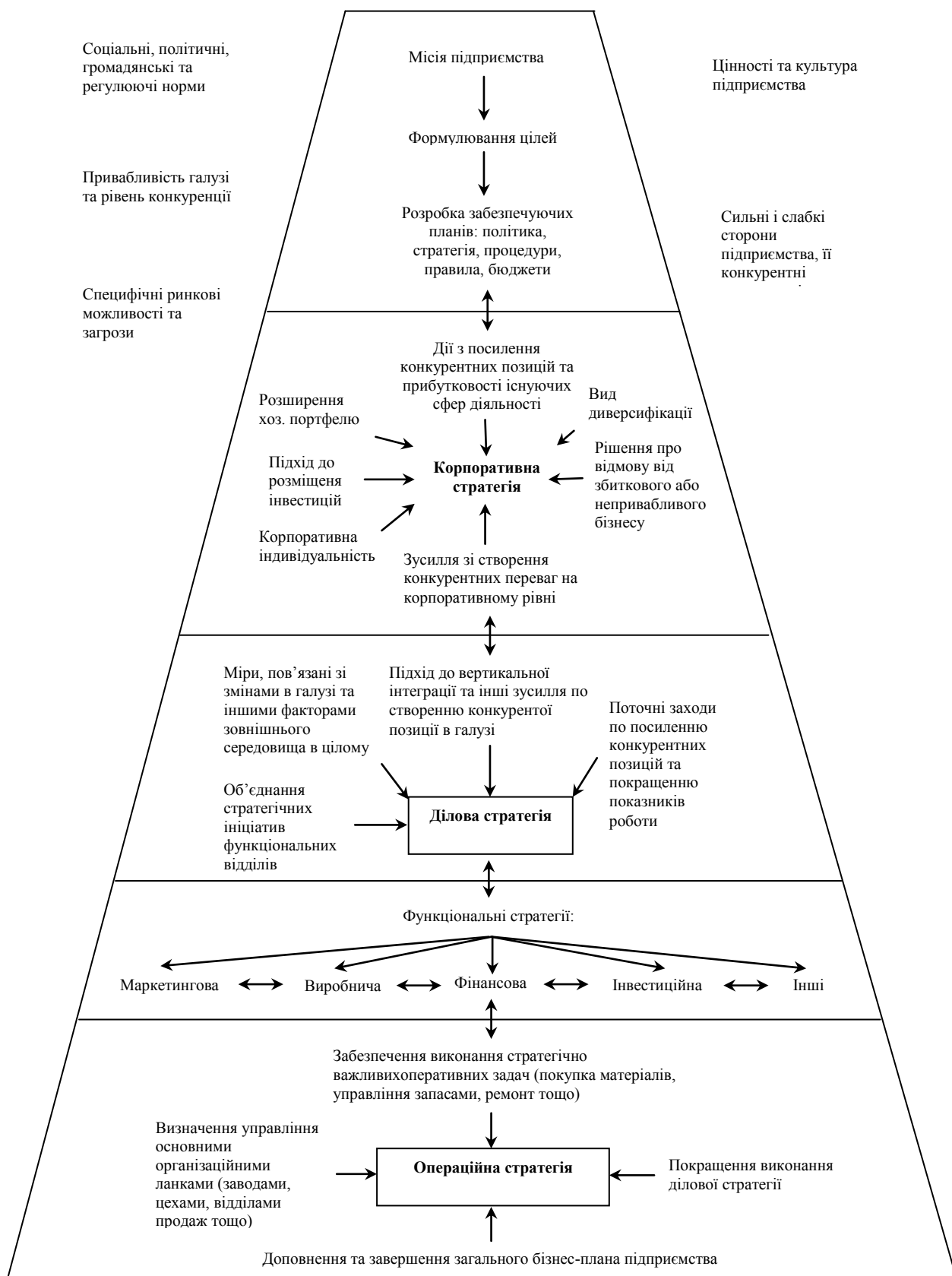
Додаток Д

Визначення стратегії в різні періоди часу [73]

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її заходів і пріоритетних напрямів по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які підприємство буде продовжувати і / або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І.Ансофф, 1965 р.; Д.Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р., й інші автори	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	Г. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам		Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з точки зору корпоративної філософії й організаційної культури
7. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Г. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоздатності складають особливі здібності підприємства і внутрішні ресурси
8. Стратегія як набір заходів і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивної (попереджуючої) і реактивної (адаптируючої)

Додаток Е

Система стратегічного управління підприємством [13]



Додаток Ж

Фактори, що визначають стратегічне управління підприємством [104]



Додаток 3

Зовнішні фактори, що впливають на стратегію управління підприємством [67]

За характером походження	За способом впливу
1. Макроекономічні: • державна фінансова політика; • промислова фінансова політика держави;	1. Сітьові: • вплив конкретних підприємств через партнерські зв'язки.
2. Мезоекономічні: • стан галузей; • стан ринків; • стан регіонів; • стан великих груп підприємств.	2. Соціальні – вплив через психологічні особливості індивідуального стану регіонів та групової поведінки й інтересів наступних груп: • інсайдери; • зовнішні суб'єкти: ○ акціонери; ○ керівники кредитних організацій; ○ представники державних органів.
3. Мікроекономічні: • поведінка інших окремих підприємств постачальників, споживачів та конкурентів.	3. Середовищні: • соціально-економічний стан в країні та в регіоні.
4. Наноекономічні: • поведінка окремих індивідумів.	

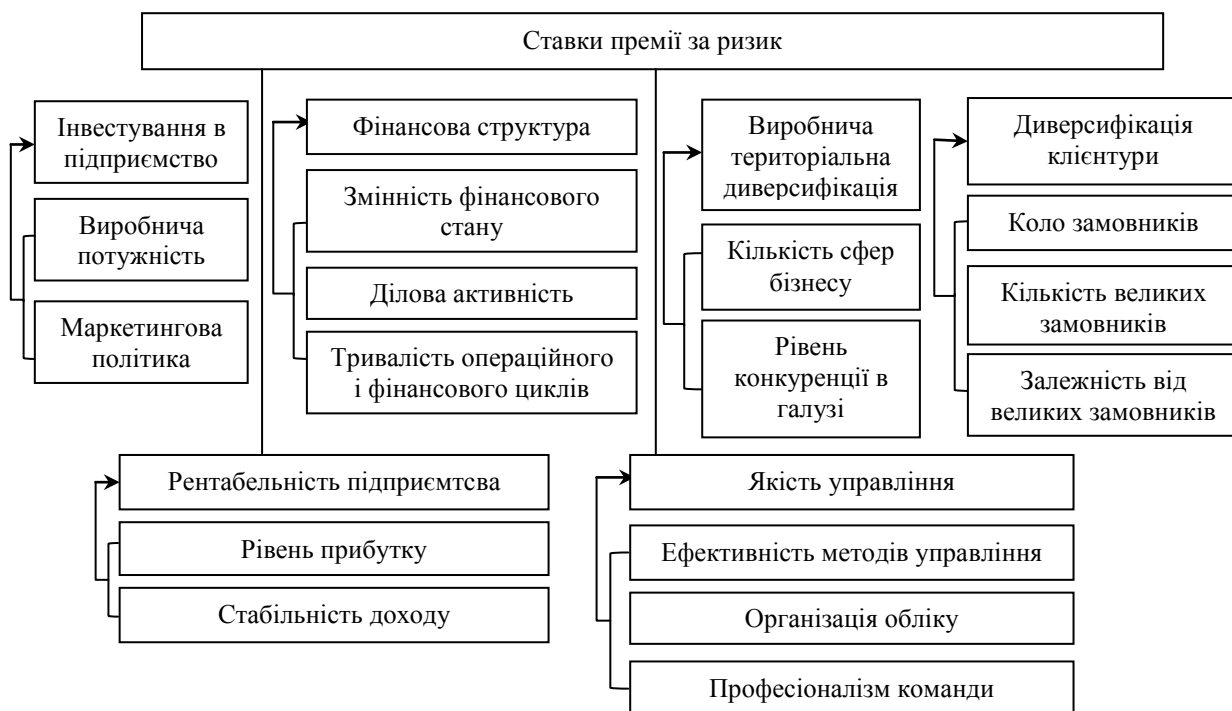
Додаток К

Направленість впливу факторів на стратегію управління підприємством [143]

Фактори сили	Фактори слабкості
Важливі відзначні переваги	Відсутність реальних відзначних переваг
Велика доля ринку (або лідер на ринку)	Збитки на ринку відносно головних суперників
Послідовна або відзначна стратегія	Відсутність чіткої стратегії
Зростання бази споживачів та їх лояльності	Падаюча репутація у споживачів
Знаходження у фаворитній стратегічній групі	Знаходження в стратегічній групі, що втрачає позиції
Концентрація на швидко зростаючих ринкових сегментах	Слабкості в сегментах з найбільшим ринковим потенціалом
Цінова перевага	Виробник товарів з високою собівартістю
Прибуток вище середнього	Зростання доходів нижче середнього
Маркетингове мистецтво вище середнього	Мало головних факторів ринкового успіху
Технологічні та інноваційні здібності вище середнього	Послідовник в розробці продуктів, їх слаба якість
Ініціативний, підприємницький підхід до загроз	Відсутня хороша позиція стосовно загроз, що виникають
Позиція накопичення сприятливих можливостей	Втрати відносно головних суперників

Додаток Л

Фактори величину ставок премій за ризик, що одночасно впливають на стратегію управління фінансово-економічною безпекою підприємства [47].



Додаток М

Фактори невизначеності середовища, що впливають на стратегію управління фінансово-економічною безпекою підприємства [159]

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Макро-	Мікро-
виробництво (обмеженість ресурсів, аварії, відмова і поломки устаткування);	макроекономічні параметри (темп зростання ВВП, інфляція і т. ін.);	ємність і тенденції розвитку ринку; інтенсивність конкуренції;
маркетинг (споживчий і платоспроможний попит);	технічні та технологічні нововведення;	способи просування товарів;
фінанси (розмір дебіторської заборгованості, фінансова стійкість);	політика держави (експорт / імпорт, війни, хвилювання, кризи);	постачальники трудових ресурсів, матеріалів, капіталу (ціни, обсяг і періодичність поставок);
організаційна структура (протиріччя інтересів різної рівні ієрархії);	стихійні лиха;	споживачі;
управління персоналом (прийняття рішень менеджерами - обмеженість свідомої діяльності, невідповідна кваліфікація);	екологічна ситуація (прийняття більш жорстких вимог, введення нових санітарних норм);	кредитори;
збалансованість основних компонентів.	зрушення в громадських потребах;	державні органи;
	рівень життя;	клієнти (зміна переваг);
	законодавство;	посередники (затримки платежів);
	кредитно-фінансова політика (курс валют, податки, кредити, пільги);	процентні ставки комерційних банків за кредитами, відсотки банків за депозитами;
	демографічна ситуація.	товари-субститути;
		контактні аудиторії.

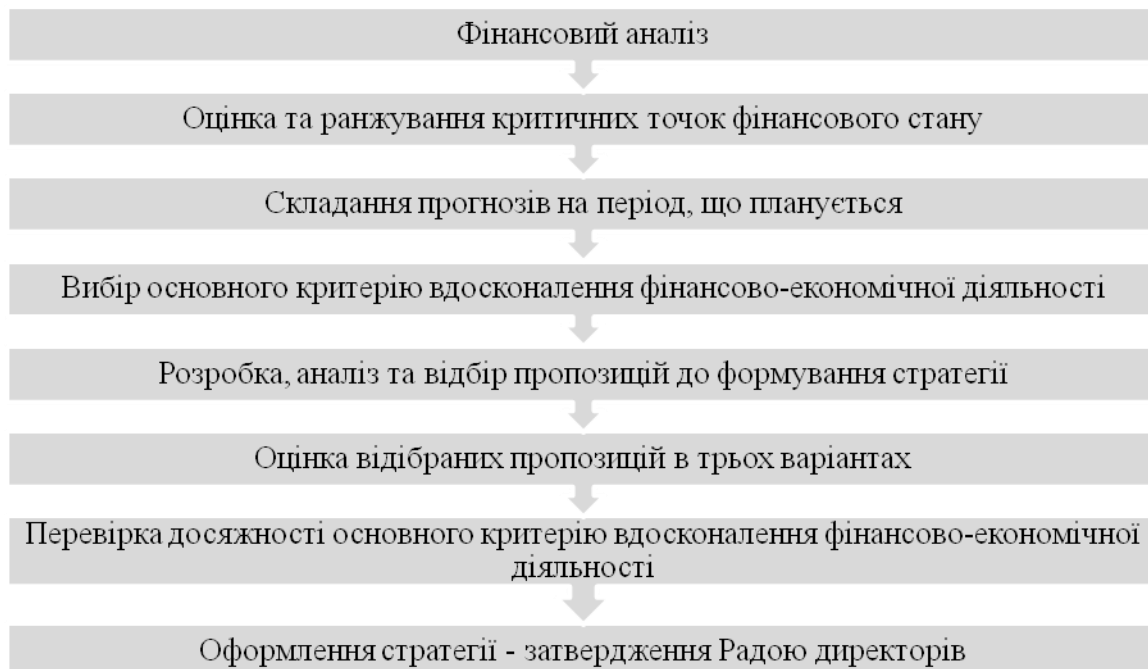
Додаток Н

Приклади багатокритеріальних задач в менеджменті, інженерії, фінансах та економіці [188]

Розробка раціону худоби - вартість раціону - дисбаланс поживних речовин - обсяг раціону	Фінансове планування - розширення підприємства - дивіденди - платоспроможність	Розробка розширеного восьмикутного кільця - чутливість - жорсткість
Рибальство - вартість ловлі риби - зайнятість - стабільний дохід	Проектування водосховища - ризик повені - виробництво енергії - постачання води	Побудова водойми річки - переваги національного доходу - права власності
Лісництво - виробництво деревини - відновлення - охота - дике життя	Управління фермою - валовий прибуток - ризик - сезонний найм - вплив на зовнішнє середовище (нітрати, пестициди тощо)	Поведінка великих підприємств - прибуток - дохід від продаж - вартість акцій
Вибір портфелю - доходи - ризик	Робоча сила - дохід - відпочинок	Бюджетування - чиста теперішня вартість - норма прибутку - щорічні операційні витрати

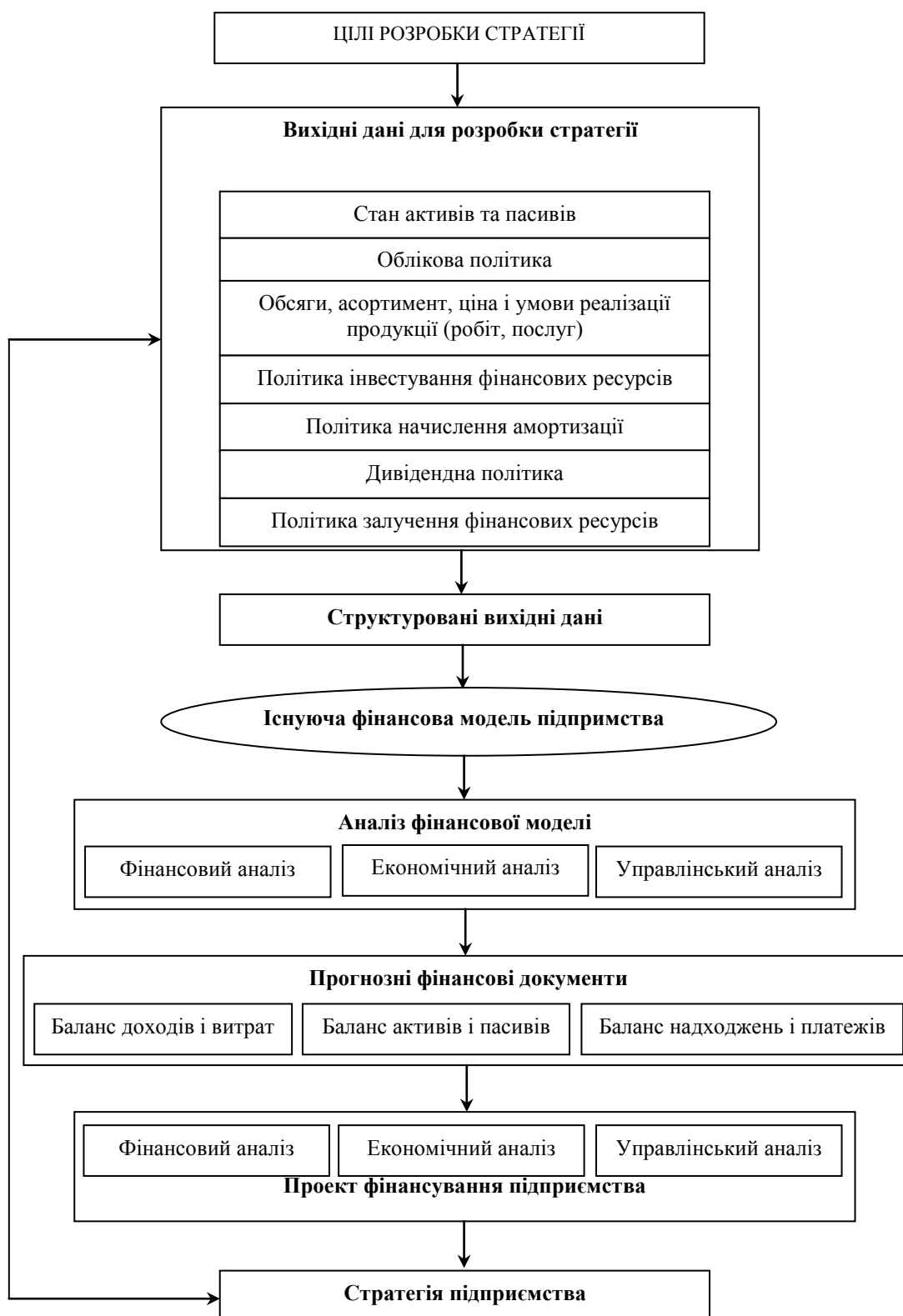
Додаток П

Етапи розробки стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства [161]



Додаток Р

Етапи розробки стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства [9]



Додаток С

Переваги та недоліки підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень та реалізації стратегії [15].

Підхід	Переваги	Недоліки
М. Портер, О. Віханський	Вибір з заздалегідь визначених дискретних варіантів.	Не враховується динамічна складова процесу розвитку.
П. Друкер	Широке використання аналізу суміжних галузей, вузьких місць, розуміння необхідності відкритості економічної системи, ясність ключового показника для аналізу.	Немає чіткої методики аналізу галузей і виявлення вузьких місць організації, суб'єктивність проведення аналізу галузей, велика роль людського фактора.
Г. Мінцберг	Широкий опис процесів зміни стратегії підприємства, виявлення і опис ключовою зв'язку операційного і стратегічного менеджменту, виявлення відмінностей між поняттями «стратегія» і «стратегічне планування», доказ факту, що формальне планування при розробці стратегії приречене на провал.	Немає пояснення причин процесів, що відбуваються, відсутність методики діагностики системи для уточнення часу зміни стратегії, відсутність практичних методів для розробки та оцінки стратегічних альтернатив.
Р. Мантенія, Г. Стенлі	Заклали теоретичну базу застосування методів досліджень нерівноважних відкритих систем для вивчення економічних явищ.	Відсутність практичних інструментів і методів для вивчення поведінки підприємства в нерівноважному економічному середовищі.
К. Садченко	Широке застосування математичних методів для опису загальних закономірностей розвитку економічних систем, простота отриманих формул, широка застосовність розробленого математичного апарату, узагальнення великої кількості статистичного матеріалу, визначення основного фактора економічної еволюції, виявлення форми узагальнених кривих життєвого циклу будь-якої економічної структури і чинників продовження життєвого циклу.	Відсутність відпрацьованої методики для оцінки і вибору одного з альтернативних стратегічних варіантів розвитку економічної системи, відсутність методики для виявлення і ліквідації вузьких місць, відсутність практичної методики для виявлення часу зміни стратегії та підготовки економічної системи до цієї зміни.
А. Панченков	Широке дослідження економічних закономірностей фізичними методами, виявлення і опис ключових постулатів еконофізики як науки, широке застосування методів досліджень нерівноважних систем для опису економічних процесів, виведення базових еконофізичних рівнянь, доказ необхідності системи фінансово-економічного моніторингу для будь-якого економічного об'єкта.	Відсутність конкретної методики для діагностики та моніторингу економічного об'єкта.

Додаток Т.1

Дані фінансової звітності Toyota Motor Corporation за 2013–2014 pp. [233]

Toyota Motor Corporation			\$ млн.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	142 733	139 914
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	217 041	184 885
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	200 426	182 938
	total assets	загальні активи	359 775	324 799
E	current liabilities	короткострокові зобов'язання	130 200	114 364
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	104 908	99 564
	common stock	звичайні акції	124 666	
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	142 804	123 807
C	share capital	акціонерний капітал	-18 138	-12 937
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	202 480	185 949
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	42 880	39 402
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	14 184	15 138
T	taxes over profits	податок на прибуток	35%	35%
	net income	чистий прибуток	5 615	2 612
	dividends paid	виплачені дивіденди	1 702	1 845

Додаток Т.2

Дані фінансової звітності General Motors за 2013–2014 рр. [233]

General Motors			\$ тисячі	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	60 247	53 053
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	84 356	85 845
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	88 957	89 122
	total assets	загальні активи	144 603	138 898
E	current liabilities	короткострокові зобов'язання	48 932	47 157
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	57 551	55 561
	common stock	звичайні акції	27 729	25 789
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	7 183	266
C	share capital	акціонерний капітал	30 937	35 914
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	49 770	45 322
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	26 649	23 886
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	4 601	3 277
T	taxes over profits	податок на прибуток	35%	35%
	net income	чистий прибуток	9 287	6 503
	dividends paid	виплачені дивіденди	916	1 572

Додаток Т.3

Дані фінансової звітності Volkswagen за 2013–2014 рр. [203]

Volkswagen			€ млн.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	105 640	85 940
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	147 990	113 450
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	155 500	120 440
	total assets	загальні активи	253 630	199 390
e	current liabilities	короткострокові зобов'язання	101 060	76 900
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	89 210	73 780
	common stock	звичайні акції	1 190	1 190
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	51 760	37 680
C	share capital	акціонерний капітал	5 780	8 300
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	63 350	48 710
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	27 200	19 860
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	7 510	6 990
T	taxes over profits	податок на прибуток	30%	30%
	net income	чистий прибуток	15 410	6 840
	dividends paid	виплачені дивіденди	-1 270	-798

Додаток Т.4

Дані фінансової звітності Hyundai Motors за 2013–2014 рр. [203]

Hyundai Motors			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	54 603	48 566
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	67 571	57 125
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	68 395	57 811
	total assets	загальні активи	122 174	105 691
e	current liabilities	короткострокові зобов'язання	37 005	35 097
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	40 163	33 903
	common stock	звичайні акції	1 295	1 295
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	14 329	36 704
C	share capital	акціонерний капітал	30 677	24 930
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	122 174	105 691
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	21 303	17 665
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	824	686
T	taxes over profits	податок на прибуток	20%	20%
	net income	чистий прибуток	8 548	6 216
	dividends paid	виплачені дивіденди	511	656

Додаток Т.5

Дані фінансової звітності Ford Motor за 2013–2014 рр. [203]

Ford Motor			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	120 210	118 950
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	58 140	47 740
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	63 500	53 540
	total assets	загальні активи	178 350	166 690
E	current liabilities	короткострокові зобов'язання	50 360	48 880
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	112 920	118 450
	common stock	звичайні акції	38	38
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	12 990	-7 040
C	share capital	акціонерний капітал	2 680	6 398
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	178 350	166 690
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	28 220	29 500
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	5 360	5 800
T	taxes over profits	податок на прибуток	35%	35%
	net income	чистий прибуток	20 210	6 560
	dividends paid	виплачені дивіденди	0	0

Додаток Т.6

Дані фінансової звітності Nissan за 2013–2014 рр. [203]

Nissan			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	85 930	82 550
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	57 980	57 070
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	65 593	65 292
	total assets	загальні активи	143 910	139 620
E	current liabilities	короткострокові зобов'язання	53 950	56 940
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	45 110	40 040
	common stock	звичайні акції	7 876	7 876
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	39 130	35 490
C	share capital	акціонерний капітал	1 820	2 730
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	44 850	42 510
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	20 540	20 280
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	7 613	8 222
T	taxes over profits	податок на прибуток	35%	35%
	net income	чистий прибуток	4 439	4 150
	dividends paid	виплачені дивіденди	816	272

Додаток Т.7

Дані фінансової звітності Honda за 2013–2014 рр. [203]

Honda			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	61 620	60 970
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	91 520	89 440
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	91 520	89 440
	total assets	загальні активи	153 140	150 410
E	current liabilities	короткострокові зобов'язання	46 540	46 410
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	47 710	44 460
	common stock	звичайні акції	1 119	1 119
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	75 010	73 710
C	share capital	акціонерний капітал	-17 810	-15 860
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	153 140	150 410
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	26 390	31 720
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	0	0
T	taxes over profits	податок на прибуток	35%	135%
	net income	чистий прибуток	2 749	6 943
	dividends paid	виплачені дивіденди	1 406	1 198

Додаток Т.8

Дані фінансової звітності Peugeot-Citroen за 2013–2014 рр. [203]

Peugeot-Citroen			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	55 874	58 593
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	33 480	30 113
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	36 096	32 884
	total assets	загальні активи	89 354	88 706
e	current liabilities	короткострокові зобов'язання	53 788	53 348
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	16 798	16 837
	common stock	звичайні акції	303	303
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	17 938	17 485
C	share capital	акціонерний капітал	-13	427
p	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	89 354	88 706
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	13 250	13 560
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	2 616	2 772
T	taxes over profits	податок на прибуток	33%	133%
	net income	чистий прибуток	762	1 464
	dividends paid	виплачені дивіденди	324	0

Додаток Т.9

Дані фінансової звітності Suzuki за 2013–2014 рр. [203]

Suzuki			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	19 630	17 810
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	10 270	11 050
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	10 270	11 050
	total assets	загальні активи	29 900	28 860
e	current liabilities	короткострокові зобов'язання	13 520	10 474
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	15 470	14 560
	common stock	звичайні акції	1 794	1 794
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	10 846	10 247
C	share capital	акціонерний капітал	12 841	12 605
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	14 430	14 430
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	7 554	7 873
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	0	0
T	taxes over profits	податок на прибуток	35%	35%
	net income	чистий прибуток	701	594
	dividends paid	виплачені дивіденди	102	95

Додаток Т.10

Дані фінансової звітності Renault за 2013–2014 рр. [203]

Renault			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	11 232	12 984
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	43 103	41 767
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	46 770	45 744
	total assets	загальні активи	54 335	54 751
e	current liabilities	короткострокові зобов'язання	50 452	48 118
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	12 191	13 208
	common stock	звичайні акції	5 879	5 879
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	23 541	21 144
C	share capital	акціонерний капітал	7 654	7 654
p	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	31 818	29 474
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	11 372	10 816
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	3 667	3 977
T	taxes over profits	податок на прибуток	33%	33%
	net income	чистий прибуток	2 709	4 429
	dividends paid	виплачені дивіденди	114	0

Додаток Т.11

Дані фінансової звітності УкрАВТО за 2013–2014 рр. [157; 160]

Renault			\$ mln.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	146	142
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	340	332
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	362	348
	total assets	загальні активи	485	475
E	current liabilities	короткострокові зобов'язання	64	24
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	102	150
	common stock	звичайні акції	231	231
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	303	285
C	share capital	акціонерний капітал	12	12
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	485	475
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	55	37
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	22	16
T	taxes over profits	податок на прибуток	19%	21%
	net income	чистий прибуток	6	23
	dividends paid	виплачені дивіденди	0	0

Додаток Т.12

Дані фінансової звітності Корпорації Богдан за 2013–2014 рр. [111]

Корпорація Богдан			\$ млн.	
			2014	2013
	current assets	оборотні активи	0,287	0,317
F	fixed assets	основні засоби мінус амортизація	0,118	0,023
F'	gross fixed assets	основні засоби (враховуючи амортизацію)	0,166	0,039
	total assets	загальні активи	0,525	0,548
E	current liabilities	короткострокові зобов'язання	0,074	0,078
E	long-term liabilities	довгострокові зобов'язання	0,378	0,372
	common stock	звичайні акції	0,239	0,404
RE	non-distributed reserves (retained earnings)	нерозподілені резерви (нерозподілений прибуток)	-0,146	-0,122
C	share capital	акціонерний капітал	0,079	0,079
P	shareholder funds (i.e. capital and reserves)	кошти акціонерів (капітал і резерви)	0,140	0,139
G	gross profits before taxes (sales of products - cost of products sold)	валовий прибуток до сплати податків	0,132	0,421
A	(accumulated) depreciation	накопичена амортизація	0,023	0,050
T	taxes over profits	податок на прибуток	19%	21%
	net income	чистий прибуток	0,005	0,041
	dividends paid	виплачені дивіденди	0	0

Додаток У.1

МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

пр-т. Перемоги, 14, м. Київ, 01135
тел. (+38 044) 351-48-78, факс (+38 044) 351-49-33
e-mail: dzt@mtu.gov.ua

« 07 » 07 2014 р.

№ 45/1069-14

Акт

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Хаванової Марини Сергіївни «Багатокритеріальна модель аналізу стратегії
безпечної фінансової діяльності підприємств автомобілебудівної галузі»

На сьогодні вкрай актуально постає питання визначення доцільності і можливостей використання теоретичних і методичних здобутків західної науки із питань розвитку підприємства, адаптації окремих наукових здобутків до особливостей вітчизняної економіки, напрацювання та подальшого розвитку власної теоретичної та методичної бази з теорії стратегії безпечної фінансової діяльності вітчизняних підприємств, в тому числі з урахуванням галузевих особливостей.

Дисертація присвячена комплексному дослідженню теоретико-методологічних і практичних аспектів розробки і аналізу стратегії безпечної фінансової діяльності автомобілебудівних підприємств.

В роботі розкрито сутність, види та функції стратегії безпечної фінансової діяльності підприємства, а також вплив на неї поведінкової економіки, моделі багатокритеріального прийняття рішень, визначено елементи та чинники, що визначають вибір стратегії безпечної фінансової діяльності.

Варто підкреслити здобутки Хаванової М.С. в частині характеристик впливу зовнішніх факторів на формування стратегії безпечної фінансової діяльності підприємства.

Крім того, автором охарактеризовано особливості формування такої стратегії, управління розвитком як інструмент її розробки, а також визначені методи та етапи.

Результати наукових досліджень Хаванової М.С. є актуальними у практичному застосуванні, зокрема використані Департаментом державної політики в галузі залізничного транспорту Мінінфраструктури для діагностики стратегії безпечної фінансової діяльності підприємств.

Директор Департаменту

М.П. Снітко



Додаток У.2

МІНІСТЕРСТВО
ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИДЕПАРТАМЕНТ
АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

« 18 » 04 2013 р.

№ 25/1989-14
пр-т Перемоги 14, Київ, 01135, тел. 351-48-38

Для пред'явлення вченій раді

Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Даний акт підтверджує, що окремі результати дослідження моделі аналізу стратегії безпечної фінансової діяльності автомобілебудівного підприємства, отримані Хавановою Мариною Сергіївною, були використані Департаментом автомобільного транспорту та стратегічного розвитку автомобільних доріг для моніторингу реалізації безпечної фінансової діяльності та підвищення рівня економічної безпеки.

Директор

С.О. Доброход

Додаток У.3



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЗАПОРІЗЬКИЙ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИЙ ЗАВОД»

пр. Леніна, 8, м. Запоріжжя, 69600
Телефон: (061)213 83 03, 213 83 05, телефакс: (061)213 77 98, E-mail: admin@zaz.zp.ua, www.avtozaz.com
Поточний рахунок 26003619938221 у ПАТ «Промінвестбанк» м. Київ, МФО 300012, код ЄДРПОУ 25480917

23.06.2014 № 29/3580

Для пред'явлення вченій раді

Акт
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Даний акт підтверджує, що окремі результати дослідження моделі аналізу стратегії безпечної фінансової діяльності автомобілебудівних підприємств, отримані Хавановою Мариною Сергіївною, були використані керівництвом ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» для оптимізації досягнення визначених перспективних цілей у контексті формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства та підвищення рівня ефективності управлінських рішень.

Заступник Голови Правління
з охорони та будівництва



В.В. Василенко

Додаток У.4



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЗАПОРІЗЬКИЙ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИЙ ЗАВОД"
 ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ГОСПРОЗРАХУНКОВИЙ ПІДРОЗДІЛ
 ІЛІЧІВСЬКИЙ ЗАВОД АВТОМОБІЛЬНИХ АГРЕГАТІВ

Поштова адреса:
 Україна, 68000, Одеська обл.,
 м. Іллічівськ, вул. Промислова, 1

Телефон: (04868) 6-23-56
 Тел./факс: (04868) 3-00-30
 E-mail: reception@izaa.od.ua

Р/р 26009510321 у ПАТ «МАРФІН
 БАНК» м. Іллічівська, МФО 328168
 Код 22489645,

Вих. № 32/ЗНР
 Від "12" серпня 2014 р.

Для пред'явлення вченій раді

Акт
 про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Даний акт підтверджує, що окремі результати дослідження моделі аналізу стратегії безпечної фінансової діяльності автомобілебудівних підприємств, отримані Хавановою Мариною Сергіївною, були використані керівництвом ВГРП ІЗАА ПАТ «ЗАЗ» для оптимізації досягнення визначених перспективних цілей у контексті формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства та підвищення рівня ефективності управлінських рішень.

Безугленко Ю.Л.

