

І.В. Саух, д.е.н., доц

Житомирський державний університет ім. І Франка

Н.Г. Виговська, д.е.н., проф.

Житомирський державний технологічний університет

Формування системи стратегічного контролю як напрям забезпечення фінансової безпеки підприємства

Стаття присвячена формуванню елементів системи стратегічного контролю як напрямку забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства. Зазначено, що ефективність діяльності господарюючих суб'єктів обумовлюється станом його фінансів, що і призводить до необхідності розгляду проблеми гарантування фінансової безпеки підприємства. Створення системи внутрішнього контролю стратегічного спрямування, або так званого стратегічного контролю, автори розглядають як напрям забезпечення фінансової безпеки. У статті уточнено трактування стратегічного контролю за допомогою застосування системного підходу (це складна система взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами контролю, яка реалізується за допомогою принципів, функцій, методів і прийомів і орієнтована на забезпечення ефективної реалізації сформованої стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства в умовах зовнішніх флуктуацій середовища та багатопланої конкуренції і забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки).

У результаті дослідження було уточнено принципи, функції та інші системоутворюючі елементи стратегічного контролю. Авторами зазначено, що вимогами до впровадження ефективної системи стратегічного контролю на підприємстві є перманентність, превентивність, гнучкість, зовнішня та внутрішня спрямованість, що обумовлює виконання останнім таких функцій, як профілактична (або превентивна); інформаційна; мобілізуюча; мотиваційна. Визначено, що основними користувачами результатів стратегічного контролю є менеджмент підприємства, що є безпосереднім розробником фінансової стратегії, об'єктом - процес реалізації стратегії в цілому та в розрізі її окремих етапів. Впровадження та функціонування стратегічного контролю на підприємстві сприятиме підвищенню рівня його фінансової безпеки в контексті протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Ключові слова: фінансова безпека; стратегічний контроль; оперативний внутрішній контроль; зовнішнє середовище.

Постановка проблеми. Стійке зростання підприємства, стабільність результатів його діяльності, досягнення цілей фінансово-господарської діяльності неможливі без розробки та реалізації стратегії підприємства, яка визначається наявністю та ефективністю системи фінансової безпеки підприємства. Результативність діяльності господарюючих суб'єктів обумовлюється станом його фінансів, що і призводить до необхідності розгляду проблеми гарантування фінансової безпеки підприємства.

Як стверджує І.Бланк, фінансова безпека підприємства – це кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах [4]. Одним з найбільш важливих напрямів забезпечення фінансової безпеки на сучасному етапі є формування системи внутрішнього контролю стратегічного спрямування або так званого стратегічного контролю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й прикладні питання забезпечення та формування системи фінансової безпеки досліджували вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: І.Ансофф [3], О.Барановський [10], М.Єрмошенко [6], Н.Давиденко [5], Н.Пласкова [8], А.Сухоруков [9] та багато інших. Водночас, незважаючи на значний перелік напрямів забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємств, описаний вченими, стратегічному контролю як виду внутрішнього контролю підприємства приділяється недостатньо уваги.

Метою статті є формування елементів системи стратегічного контролю як напрямку забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі функціонування підприємств в Україні можна визначити незадовільний стан управління фінансово-економічною безпекою, що обумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками (табл. 1).

Таблиця 1

Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності за 2010–2017 роки^{1, 2*}

Роки	Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн
2010	54405,7	59,0	189640,8	41,0	135235,1
2011	118605,6	65,1	255545,9	34,9	136940,3
2012	75670,2	64,5	248035,9	35,5	172365,7
2013	113335,7	65,9	209864,5	34,1	198528,8
2014	-564376,8	66,3	233624,7	33,7	798001,5
2015	-348471,7	73,7	387652,3	26,3	736124,0
2016	69887,8	73,4	443012,1	26,6	373124,3
2017	236952,1	72,8	593168,2	27,2	356216,1
2018 (за 9 місяців)	208238,1	70,8	378218,1	29,2	169980,0

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. За видом економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство» дані наведено без урахування результатів діяльності підприємств, які займаються рослинництвом, тваринництвом та змішаним сільським господарством. Інформація по підприємствах зазначених видів економічної діяльності враховується тільки в даних за рік.

* складено за даними [7]

З даних таблиці 1 можна визначити, що відсоток збиткових підприємств в Україні достатньо високий. Це обумовлено і складною економічною ситуацією в країні, і недостатньою увагою менеджменту підприємств до створення систем управління фінансовою безпекою та розробки стратегії функціонування суб'єкта господарювання у майбутньому. В свою чергу, забезпечення фінансової безпеки передбачає формування на підприємстві системи внутрішнього контролю, яка адаптована до типу підприємства, організаційно-правової форми власності, складності оргструктури, виду діяльності.

Традиційна схема здійснення оперативного внутрішнього контролю показана на рисунку 1.

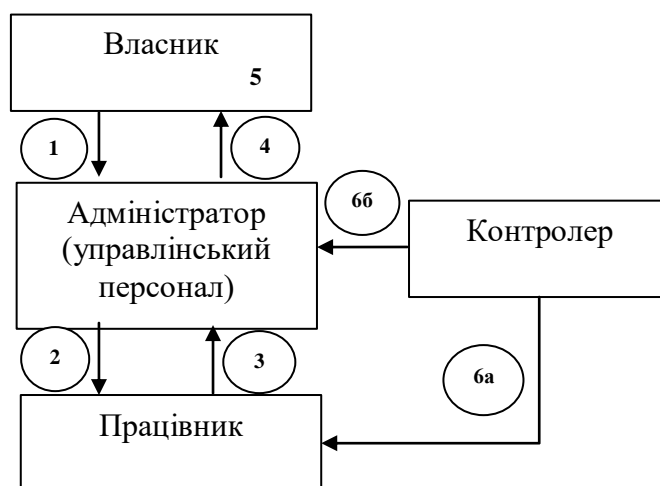


Рис. 1. Система оперативного внутрішнього контролю на підприємстві*

Пояснення до рис. 1: 1 – надання власником адміністратору цільових установок; 2 – доведення цільових установок адміністратором до працівника; 3 – формування і відтворення інформації працівником; 4 – прийняття управлінського рішення адміністратором і формування інформації про виконання цільових установок для власника; 5 – прийняття власником рішення про відповідність діяльності підприємства та призначеного управлінського персоналу цільовим установкам; 6 – перевірка і підтвердження достовірності інформації, що надходить: а) від працівника до адміністратора; б) від адміністратора до власника

* складено авторами

Системи оперативного внутрішнього контролю у тому чи іншому вигляді існують на кожному підприємстві, однак не завжди вони дозволяють протидіяти загрозам функціонування підприємства як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Особливо важливим є створення належних систем контролю на підприємствах із складною організаційною структурою та значним обсягом фінансових операцій. У таких умовах важливо оцінювати і контролювати рівень впливу не лише внутрішніх ризиків, але і ризиків зовнішніх. Звичайні системи внутрішнього контролю не здатні ефективно виконувати такі функції, тому необхідною є їхня стратегічна орієнтація. Вважається, що стратегія в області формування систем внутрішнього контролю – це складова бізнес-стратегії підприємства.

У свою чергу, функціонування механізму реалізації стратегії передбачає застосування певних форм стратегічного контролю. Тому завершальним і важливим етапом процесу реалізації стратегії є оцінка стратегії та стратегічний контроль. Це пов'язано з тим, що зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства часто примушують переглядати і місію, і цілі підприємства, а також стратегію та процес її здійснення [1, с. 43]. Оскільки на різних етапах реалізації стратегії до системи стратегічного менеджменту починає надходити інформація про її результати, стратегічний контроль відіграє роль зворотного зв'язку, за допомогою якого починається усвідомлення отриманих результатів та можливе коригування стратегії.

Оцінка досвіду багатьох підприємств свідчить, що система оперативного контролю, яка застосовується більшістю підприємств, при стратегічному управлінні є недієвою та неефективною, тому не може бути використана для цілей стратегічного аналізу та контролю за реалізацією стратегії. У цьому випадку є доцільним запровадити систему стратегічного контролю. Ансофф І. [3] справедливо застерігав, під час пошуку виявляються конкретні варіанти, то з'являється більш точна, менш структурована інформація, яка може викликати сумніви у правильності початкового вибору. Тому ефективна реалізація стратегії вимагає наявності зворотного зв'язку. Оскільки на різних етапах реалізації стратегії до системи стратегічного менеджменту починає надходити інформація про її результати, стратегічний контроль відіграє роль зворотного зв'язку, за допомогою якого розпочинається усвідомлення отриманих результатів та можливе коригування стратегії. В якості такого зв'язку в моделях стратегічного управління фігурує стратегічний контроль.

Які основні вимоги, методи та принципи покладено в основу функціонування системи стратегічного контролю? Варто уточнити, що стратегічний контроль — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [12]. Потреба у стратегічному контролі обумовлена наявністю змін у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них. Найчастіше стратегічний контроль досліджують як сукупність взаємопов'язаних робіт, зокрема щодо [1]:

- 1) визначення параметрів, що підлягають оцінці і контролю;
- 2) розробки стандартів точного визначення цілей;
- 3) оцінки результатів функціонування за означений період;
- 4) зіставлення фактичних результатів зі стандартами;
- 5) вироблення коригувальних заходів.

Таким чином, система стратегічного контролю являє собою систему формального визначення мети контролю, спостереження, оцінок і зворотного зв'язку, які забезпечують менеджерів інформацією про діяльність організації та необхідності коригувальних впливів.

Контроль як функцію менеджменту можна класифікувати за різними класифікаційними ознаками:

- 1) за об'єктами контролю, перелік який визначається цілями наукового дослідження. В окресленій нами предметній області в якості об'єктів доцільно виділити складові фінансового потенціалу та процеси формування, реалізації стратегії; 2) за стадіями управління (контроль на етапі планування, обліку, аналізу, організації). Особливість контролю полягає в тому, що він присутній на кожному етапі та кожній стадії управління; 3) за виконавцями або суб'єктами контролю (контроль керівника підприємства, керівників структурних підрозділів, виконавців та співвиконавців стратегії); 4) за превентивністю (превентивний та наступний контроль). В умовах зовнішніх флуктуацій достатньо складно реалізувати превентивний стратегічний контроль, однак контроль наступний не надає можливості впливати на зміну стратегії на етапі її реалізації, оскільки здійснюється за визначеними відхиленнями; 5) за періодичністю контролю (постійний та вибірковий); 6) за часом проведення (попередній, поточний, наступний); 7) за напрямками (контроль, орієнтований на зовнішнє середовище та внутрішній потенціал підприємства).

Наведені ознаки класифікації контролю в цілому дозволили виокремити особливості стратегічного контролю. По-перше, він має бути постійним, перманентним, оскільки здійснюється на кожній стадії стратегічного менеджменту та виконує роль регулятора системи управління. Якщо є відхилення на будь-якому етапі формування та реалізації стратегії, система контролю має попереджувати про них та формувати інформацію для прийняття наступних коригувальних дій. Це обумовлює наявність другої особливості стратегічного контролю – його превентивність. Однак ми погоджуємося, що стратегічний

контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само, як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства [12]. По-друге, стратегічний контроль базується на невизначеній інформації, на відміну від оперативного контролю, об'єктом якого є конкретні результати. По-третє, контроль повинен мати і зовнішню, і внутрішню спрямованість. Однак в контексті контролю за змінами зовнішнього середовища можливості контролю є обмеженими, що обумовлює його перетворення на систему моніторингу зовнішніх стратегічних змін, які впливатимуть на підприємство. По-четверте, методи стратегічного контролю суттєво відрізняються від методів оперативного та тактичного контролю, передусім тим, що перші – фокусуються на майбутніх успіхах діяльності підприємства та зростанні його фінансового потенціалу, тоді як другі – на відповідності майбутніх доходів запланованому бюджету.

Система стратегічного контролю має базуватися на відповідних принципах. Вважаємо за потрібне виокремити такі принципи контролю: об'єктивність, тобто реальне відтворення досягнутих параметрів управління та контролю; гнучкість, тобто можливість адаптації системи стратегічного контролю до зовнішніх або внутрішніх змін середовища; своєчасність або превентивність, що надає можливість коригування окремих елементів стратегії підприємства; перманентність (безперервність), яка означає постійне спостереження та моніторинг процесів, що впливають на зміну сформованої стратегії; ефективність, тобто витрати на здійснення стратегічного контролю не мають перевищувати результати від його впровадження; результативність або дієвість, що надає можливість сформувати стратегічні та оперативні управлінські рішення за результатами проведеного контролю; всебічність, що передбачає орієнтацію стратегічного контролю на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Формування мети стратегічного контролю має відбуватися в межах мети системи стратегічного управління. Оскільки метою будь-якої системи є визначений, бажаний стан її виходів, то як мету стратегічного контролю визначимо забезпечення ефективної реалізації сформованої стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства в умовах флуктуацій зовнішнього середовища та багатопланової конкуренції.

Функції стратегічного контролю відрізняються від функцій оперативного контролю. На наш погляд, такими функціями для стратегічного контролю є:

- 1) профілактична (або превентивна), яка сприятиме коригуванню сформованих етапів розробленої стратегії залежно від змін зовнішнього середовища;
- 2) інформаційна, яка дозволяє сформувати інформаційну базу на підставі виявлених відхилень від плану для прийняття подальших стратегічних рішень;
- 3) мобілізуюча, яка сприятиме акумуляції ресурсів підприємства для ліквідації виявлених відхилень від запланованих результатів чи сформованої стратегії;
- 4) мотиваційна, що пов'язана з мотивацією безпосередніх виконавців та співвиконавців стратегії до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методами та прийомами стратегічного контролю можна вважати аудит, аналіз, перевірку, обстеження та моніторинг. Для оперативного контролю досить розповсюдженим методичним прийомом контролю виступає ревізія, яка має здійснюватися після проведення господарської операції, тобто після реалізації стратегії. Для стратегічного контролю цей прийом є малоінформативним, оскільки не надає можливості коригування стратегії на етапі її формування та реалізації, що в цілому нівелює призначення стратегічного контролю.

Користувачами результатів стратегічного контролю можуть бути керівники підприємства, окремих структурних підрозділів, які беруть участь у розробці та реалізації стратегії, окремі працівники підприємства. Користувачів можна визначити як суб'єктів контрольного процесу. Об'єктом стратегічного контролю можна назвати процес реалізації стратегії в цілому та в розрізі її окремих етапів. На наш погляд, впровадження та функціонування системи стратегічного контролю, що формується з вище наведених системоутворюючих елементів, сприятиме підвищенню рівня фінансової безпеки підприємства в контексті протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Таким чином, під стратегічним контролем будемо розуміти складну систему взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами контролю, яка реалізується за допомогою системи принципів, функцій, методів і прийомів й орієнтована на забезпечення ефективної реалізації сформованої стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства в умовах зовнішніх флуктуацій середовища та багатопланової конкуренції й забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки. Нагальна потреба у впровадженні стратегічного контролю на підприємстві обумовлена змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити та забезпечити адекватну реакцію на них. Функціонування запропонованої системи стратегічного контролю на підприємстві сприятиме підвищенню рівня його фінансової безпеки в контексті протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані із оцінкою взаємодії вище зазначених системоутворюючих елементів стратегічного контролю та необхідністю пошуку шляхів підвищення функціонування контрольної системи в цілому.

Список використаної літератури:

1. *Бланк І.А.* Основи фінансового менеджмента / *І.А. Бланк*. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 1. – 592 с., Т. 2. – 512 с.
2. *Акмаева Р.И.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / *Р.И. Акмаева*. – Астрахань : Астраханский университет, 2009. – 200 с.
3. *Аналouis Ф.* Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / *Ф.Аналouis, А.Карамии* ; пер. с англ. *А.Карамии*. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление / *И.Ансофф*. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
5. *Давиденко Н.Н.* Проблемы развития корпоративных финансов в контексте обеспечения финансовой безопасности аграрного бизнеса / *Н.Н. Давиденко* // Экономика. – 2014. – 309 с.
6. *Єрмошенко М.М.* Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / *М.М. Єрмошенко*. – К. : КНТУ, 2001. – 309 с.
7. Офіційний сайт Головного управління статистики у Житомирській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>.
8. *Пласкова Н.С.* Теория и практика стратегического экономического анализа результативности бизнеса : монография / *Н.С. Пласкова*. – М. : МАКС-ПРЕ, 2007. – 368 с.
9. *Сухоруков А.И.* Проблемы финансовой безопасности Украины / *А.И. Сухоруков*. – К. : НІПМБ, 2005. – 140 с.
10. *Барановський О.І.* Філософія безпеки / *О.І. Барановський* // Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. – К. : УБС НБУ. – Т. 1. – 831 с.
11. *Sanches R.* Knowledge Management and Organizational Competence / *R.Sanches*. – Oxford : Oxford University Press, 2001. – 153 p.
12. *Shendel D.E.* Strategic Management / *D.E. Shendel*. – Boston. – 1979.

References:

1. Blank, I.A. (1999), «*Osnovy finansovogo menedzhmenta*», K., Nika-Centr, T. 1. 592 p., T. 2. 512 p.
2. Akmaeva, R.Y. (2009), *Strategicheskiy menedzhment*, ucheb. posobyе, Astrahanskiy unyversytet, Astrahan', 200 p.
3. Analoui, F. and Karami, A. (2005), *Strategicheskiy menedzhment malyh i srednih predpriyatij*, Translated by Analouy, F., JuNITI-DANA, M., 400 p.
4. Ansoff, Y (1989), *Strategicheskoe upravlenye*, Progress, M., 519 p.
5. Davidenko, N.N. (2014), *Problemy razvitiya korporativnyh finansov v kontekste obespecheniya finansovoy bezopasnosti agrarnogo biznesa*, Jekonomika, 309 p.
6. Ermoshenko, M.M. (2001), *Finansova bezpeka derzhavi: nacional'ni interesi, real'ni zagrozi, strategija zabezpechennja*, KNTU, K., 309 p.
7. Golovne upravlinnja statystyky u Zhytomyr'skij oblasti, «Офіційний сайт Головного управління статистики у Зhytomyr'skij oblasti», [Online], available at: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>
8. Plaskova, N.S. (2007), *Teoriya i praktika strategicheskogo jekonomicheskogo analiza rezul'tativnosti biznesa*, monografija, MAKS-PRE, M., 368 p.
9. Suhorukov, A.I. (2005), *Problemy finansovoi bezpeki Ukraїni*, NIPMB, K., 140 p.
10. Baranovskiy, O.I., «Філософія безпеки», *Osnovy ekonomichnoi' i finansovoi' bezpeky ekonomichnyh agentiv*, UBS NBU, K., Vol. 1, 831 p.
11. Sanches, R. (2001), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, Oxford, 153 p.
12. Shendel, D.E. (1979), *Strategic Management*, Boston.

Саух Ірина Василівна – доктор економічних наук, доцент, професор Житомирського державного університету імені І.Франка.

Наукові інтереси: фінансовий потенціал підприємства; стратегічний аналіз; туристична діяльність.

E-mail: irina_saukh@ukr.net.

Виговська Наталія Георгіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- державний фінансовий контроль;
- земельні відносини; фінансова санація і банкрутство підприємств;
- кредитоспроможність підприємства.

E-mail: vygng@ukr.net.

Стаття надійшла до редакційного відділу 14.01.2019.