

## Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства: методичні положення щодо забезпечення

**Данченко О.Б.**

доктор технічних наук, доцент,  
завідувач кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами

**Поскрипко Ю.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами  
Університету економіки та права «КРОК»

**Занора В.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Статтю присвячено опрацюванню проблематики формування методичних положень щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності в контексті стратегічного управління. Проведено дослідження окремих аспектів забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в контексті стратегічного управління, визначено поняття «забезпечення» з позицій системного підходу, принципи, на яких ґрунтується забезпечення системи економічної безпеки підприємства, процес забезпечення системи економічної безпеки підприємства в контексті стратегічного управління, запропоновано підхід щодо визначення рівня забезпечення функціональних складових системи економічної безпеки підприємства.

**Ключові слова:** економічна безпека; система; система економічної безпеки; системний підхід; забезпечення; система економічної безпеки підприємства; функціональні складові системи економічної безпеки підприємства; стратегічне управління.

Данченко Е.Б., Поскрипко Ю.А., Занора В.А. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Статья посвящена исследованию проблематики формирования методических положений по обеспечению экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности в контексте стратегического управления. Исследованы отдельные аспекты обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйствования в контексте стратегического управления, определены понятие «обеспечение» с позиции системного подхода, принципы, на которых основывается обеспечение системы экономической безопасности предприятия, процесс обеспечения системы экономической безопасности предприятия в контексте стратегического управления, предложен подход по определению уровня обеспечения функциональных составляющих системы экономической безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность; система; система экономической безопасности; системный подход; обеспечение; система экономической безопасности предприятия; функциональные составляющие системы экономической безопасности предприятия; стратегическое управление.

Danchenko O.B., Poskrypko Y.A., Zanora V.O. STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY: METHODOICAL POSITIONS OF PROVIDING

The stability of functioning, the level of enterprise's economic security and durability are very important. In this context the research problems of providing enterprise economic security is topical. The situation is complicated absence of common views on conceptual and categorical apparatus in the field. Trends in deteriorating socio-economic situation in Ukraine, a result of the many destabilizing factors both external and internal environments on domestic economic activity entities actualizes the interest of scientists and experts to study the problems of methodical providing for the economic security system (ESS) in the context of strategic management. It is important to explore the process of providing economic security systems in the context of strategic management, to distinguish its main stages, to determine the basic principles for the providing of the economic security system, their specification. The purpose of the article is to define the process of providing economic security system in the context of strategic management, to distinguish its main stages, to identify the principles of the economic security system, to determine the level of providing economic security system. It is established that the problem of economic security is current and topical. It is determined the concept of «providing economic security system» by the system approach. The concept can be defined as purposeful professional or functional activity of economic security that

provides systematic use of technologies, forms, methods and means of the economic security system, involving financial, organizational, informational, analytical, technical and human resources to counter internal and external threats of economic security. It is identified the following principles of the economic security system in the context of operational and strategic management: efficiency and expediency, consistency and coordination, autonomy and responsibility, planned character and dynamism, legality.

**Keywords:** economic security; system; economic security system; systematic approach; providing; enterprise's economic security system; functional components of the economic security system; strategic management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Тенденції щодо погіршення соціально-економічного стану України, негативні наслідки впливу численних дестабілізуючих чинників як зовнішнього, так й внутрішнього середовищ на господарську діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання актуалізує зацікавленість науковців та фахівців до проблематики опрацювання методичних положень щодо забезпечення системи економічної безпеки підприємства (СЕБП) в контексті стратегічного управління. Важливим є визначення базових принципів забезпечення системи економічної безпеки підприємства, їхня конкретизація, визначення, а також опрацювання процесу забезпечення системи економічної безпеки підприємства в контексті стратегічного управління з виокремленням його основних етапів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці як загалом управління фінансово-економічною безпекою, так й, зокрема, стратегічному управлінню приділили увагу у своїх наукових працях українські вчені: Васильєв О.В. [1], Гришко Н.Є. [2], Зайцева І.Ю. [3], Кожухівська Р.Б. [4], Маслак О.І. [2], Мейта В.І. [1], Приходько В.П. [5], Сак Т.В. [6] та ін.

Вченими та фахівцями визначаються особливості формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств [1], узагальнюються основи управління економічною безпекою підприємства [6], визначаються стратегічні підходи щодо управління фінансово-економічною безпекою підприємств [7] тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом із тим, віддаючи належне науковим розробкам шановних дослідників, залишаються актуальними та такими, що потребують подальшого розгляду, проблеми забезпечення системи економічної безпеки підприємства в контексті стратегічного управління з необхідністю конкретизації принципів забезпечення СЕБП, виокремлення його основних етапів, а також визначення рівня забезпечення СЕБП.

**Мета статі (постановка завдання).** Метою статті є визначення процесу забезпечення

системи економічної безпеки підприємства в контексті стратегічного управління, конкретизація принципів забезпечення системи економічної безпеки підприємства, виокремлення його основних етапів, а також визначення рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з аксіомою потенційної небезпеки, у жодному виді діяльності, зокрема комерційної, неможливо досягти стану абсолютної безпеки, отже будь-яка діяльність є потенційно небезпечною [7]. З огляду на зазначене, важливим є процес, а також результат забезпечення безпеки як в контексті оперативного, так й стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання, тому поняття «забезпечення СЕБП» слід конкретизувати, розглянувши та проаналізувавши його сутність.

Забезпечення СЕБП передбачає цілеспрямовані дії, що спрямовані на своєчасне виявлення та попередження загроз системі економічної безпеки підприємств, заходи протидії прогнозованим та неочікуваним ризикам і загрозам з метою мінімізації можливого збитку, викликаного їхнім впливом.

На думку авторів, поняття «забезпечення» СЕБП з позицій системного підходу можна визначити як цілеспрямовану фахову або функціональну діяльність суб'єктів економічної безпеки (ЕБ), що передбачає системне використання технологій, форм, способів, засобів функціонування СЕБП із залученням фінансових, організаційних, інформаційних, аналітичних, технічних та кадрових ресурсів з метою протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам СЕБП.

Забезпечення СЕБП як в контексті оперативного, так й стратегічного управління ґрунтується на таких принципах [8]:

1. Ефективність та доцільність (efficiency and expediency) – ефективність забезпечення СЕБП повинно бути набагато вище за її вартість, а заходи – обґрунтованими.

2. Системність та координація (consistency and coordination) – забезпечення захисту СЕБП за усіма функціональними складовими

(фінансовою, кадровою, технологічною, правовою, інформаційною, екологічною, силовою) на основі централізованого управління СЕБП та крос-функціональної взаємодії між підрозділами підприємств, забезпечення взаємодії з державними, недержавними та правоохоронними органами за умови наявності системи контролю СЕБП зі зворотним зв'язком.

3. Самостійність і відповідальність (autonomy and responsibility) – функціонування підрозділу ЕБ для великих підприємств та відповідальних за ЕБ на малих та середніх підприємствах повинно забезпечити захист СЕБП у межах своєї відповідальності.

4. Плановість та динамічність (Planned character and dynamism) – забезпечення СЕБП повинно бути динамічним, таким, що враховує умови мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища; заходи забезпечення СЕБП – плановими, своєчасними та превентивними; моніторинг – безперервним, а планування та постановка завдань із забезпечення СЕБП повинні проводитися на підставі систематичного аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників і забезпечувати здатність СЕБП до розвитку і вдосконалення.

5. Законність (Legality) – як підприємництво є законною діяльністю, так і забезпечення СЕБП повинно забезпечуватись на законних підставах відповідно до чинного законодавства.

Узагальнення підходів дозволяє визначити процес забезпечення СЕБП, у якому можна виокремити такі основні етапи [9]:

- дослідження специфіки діяльності підприємств (галузева специфіка, асортимент продукції, ринкова динаміка, особливості функціонування бізнес-процесів, чисельність персоналу та особливості організаційної структури);

- аналізування та оцінювання зовнішніх і внутрішніх загроз системі економічної безпеки підприємств у теперішній час, також прогнозування їх у майбутньому;

- СЕБП – це динамічна система, що вимагає постійного контролю та удосконалення у зв'язку зі змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ: в законодавстві; на ринках чинників виробництва, розвитком підприємств і освоєнням нових напрямів господарської діяльності; збільшенням кількості працівників, змінами в штатному розкладі; необхідністю удосконалення інформаційних мереж; появою нових технологій, збільшенням числа конкурентів, зміною форм і методів ведення конкурентної боротьби тощо;

- проведення діагностики, наявної на підприємстві СЕБ, дослідження застосовуваних заходів для забезпечення кадрової безпеки, аналіз їх відповідності виявленим загрозам, прогностична оцінка ефективності застосовуваних заходів в умовах динамічних змін внутрішніх і зовнішніх факторів загроз економічної безпеки;

- забезпечення СЕБП на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях; на стратегічному рівні розробляється стратегія забезпечення СЕБП, що узгоджується з загальною стратегією підприємства та виражається через політику (концепцію) забезпечення системи економічної безпеки підприємств; на тактичному рівні повинно бути передбачене фахове (структурне) або функціональне забезпечення СЕБП; при фаховому забезпеченні розробляються штатна структура СЕБП та функціональні обов'язки співробітників, при функціональному – функціональні обов'язки відповідальних за забезпечення елементів СЕБП у межах посадових обов'язків; на оперативному рівні формуються та реалізуються бізнес-процеси забезпечення економічної безпеки та визначаються відповідальні (власники) конкретних бізнес-процесів; СЕБП повинна мати чітко визначений набір елементів, методів, інструментів та механізмів, що забезпечують безпеку підприємств для реалізації його стратегічних цілей;

- моделювання СЕБП: створення моделі системи економічної безпеки підприємств, оцінка необхідних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємств, прогноз її економічної ефективності;

- імплементація (практичне впровадження) системи економічної безпеки на підприємстві, її нормативно-правове, організаційне, кадрове, методологічне і ресурсне забезпечення;

- оцінка ефективності впровадження системи економічної безпеки, моніторинг її функціонування та контроль ефективності, усунення недоліків у структурі та механізмах функціонування.

Рівень забезпечення кожної функціональної складової СЕБП більшість дослідників пропонують визначати за допомогою сукупного критерію через зважування та підсумовування часткових критеріїв, що характеризують стан функціональних складових СЕБП.

Сукупний критерій СЕБП ( $K_{\text{еб}}$ ) можна розрахувати за формулою [10]:

$$K_{\text{еб}} = \sum_{i=1}^n k_i \cdot d_i, \quad (1)$$

де  $k_i$  – значення часткових критеріїв оцінки системи економічної безпеки підприємств за її основними функціональними складовими;

$d_i$  – вагомість  $i$ -ї функціональної складової СЕБП;

$i$  – кількість функціональних складових СЕБП ( $i = 1, 2, \dots, n$ ).

Часткові критерії оцінки СЕБП можуть бути розраховані як відношення сукупного збитку за кожною функціональною складовою СЕБП до суми витрат на реалізацію заходів щодо запобігання збитків від негативних впливів за даною функціональною складовою.

Завдання визначення достовірної оцінки всіх можливих понесених та попереджених збитків за кожним із реалізованих заходів методологічно є досить складним, однак саме така методика співставлення різних аспектів СЕБП за однорідним критерієм оцінки збитків може бути найбільш прийнятною при розрахунку результату процесу забезпечення функціональних складових СЕБП.

Рівень забезпечення СЕБП (РСЕБП) може бути представлено у вигляді функції багатьох змінних [11]:

$$P_{\text{СЕБП}} = a_1 \cdot f(x_1) + a_2 \cdot f(x_2) + \dots + a_i \cdot f(x_n), \quad (2)$$

де  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – основні показники діяльності підприємств;

$f(x_1), f(x_2), \dots, f(x_n)$  – функції залежності стану СЕБП від показників діяльності підприємств;

$a_1, a_2, \dots, a_i$  – питома вага значущості кожного показника для забезпечення СЕБП.

Зазначимо, що відповідно до фактичних і нормативних значень економічних показників та величин їх відхилення від порогових значень індикаторів, стан СЕБП пропонують визначати як:

а) стабільний, коли індикатори економічної безпеки знаходяться в межах граничних значень, а ступінь використання наявного потен-

ціалу близький до обґрунтованих нормативів завантаження ресурсів;

б) передкризовий, коли спостерігається подолання бар'єрного значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наблизилися до межі граничних значень;

в) кризовий, коли спостерігається подолання бар'єрного значення більшості основних індикаторів економічної безпеки та з'являються ознаки спаду виробництва й часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу й скорочення кадрового потенціалу;

г) критичний, коли порушуються бар'єри, що відокремлюють нормальний і кризовий стани розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою та невідвортною [12].

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Наведено визначення поняття «забезпечення СЕБП» в контексті стратегічного управління з позицій системного підходу, що передбачає системне використання технологій, форм, способів, засобів функціонування СЕБП із залученням фінансових, організаційних, інформаційних, аналітичних, технічних та кадрових ресурсів з метою протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам СЕБП. Конкретизовано базові принципи забезпечення СЕБП, а також визначено процес забезпечення СЕБП (виокремлено основні етапи процесу забезпечення СЕБП) шляхом узагальнення методичних підходів.

Подальша робота в даному напрямі вбачається у деталізованій формалізації системи/процесу стратегічного управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства з розробкою науково-методичного інструментарію та математичних моделей з метою їхнього використання на виокремлених етапах процесу з орієнтацією на підвищення ефективності забезпечення СЕБП.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Васильєв О.В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О.В. Васильєв, В.І. Мейта // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2013. – Том 14. – № 2. – С. 138–145.
2. Маслак О.І. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня / О.І. Маслак, Н.Є. Гришко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 198–208.
3. Зайцева І.Ю. Розширення тезауруса до вирішення проблеми управління фінансовою складовою економічної безпеки підприємства / І.Ю. Зайцева, Ю.А. Кореницька // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 217–221.
4. Кожухівська Р.Б. Менеджмент економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії у регіонах України / Р.Б. Кожухівська // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 107–110.
5. Приходько В.П. Управління економічною безпекою підприємства / В.П. Приходько // Економіка та держава : Міжнародний науково-практичний журнал. – 2013. – № 10. – С. 10–12.

6. Сак Т.В. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства / Т.В. Сак // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – 2013. – № 5. – С. 276–285.
7. Березуцький В.В. Безпека життєдіяльності: навч. пос. / [В.В. Березуцький, Л.А. Васьковець, Н.П. Вершиніна та ін.]; за ред. проф. В.В. Березуцького. – Х. : Факт, 2005. – 384 с.
8. Иванова Т.Ю. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики / Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин // Организационная психология. – 2012. – № 3. – С. 2–15.
9. Немченко В.В. Забезпечення економічної безпеки підприємства / В.В. Немченко, В.В. Малішевська // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 3. – С. 10–13.
10. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е.А. Олейникова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 288 с.
11. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48–51.
12. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17–30.