

**Орлик О. В.**

*к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет;*

*e-mail: orox@ukr.net*

## **СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості механізму розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки, що забезпечить підприємствам підтримання конкурентних переваг в процесі досягнення стратегічних цілей їх економічного розвитку. Запропоновано та обґрунтовано основні етапи процесу розробки та реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Визначено характерні особливості даного процесу та основні проблеми, що виникають при реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки на підприємствах.

**Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, стратегія, стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства.

Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 22

**Orlyk O. V.**

*PhD in Economics, Docent, Odessa National Economic University, Ukraine;*

*e-mail: orox@ukr.net*

## **FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY STRATEGY: THE FEATURES OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION**

**Abstract.** The article considers the features of the development and implementation mechanism of financial and economic security strategy that provides enterprises with competitive advantages in achieving strategic goals of their economic development.

It is justified that it would be expedient to implement the process of development and implementation of strategies to ensure financial and economic security of enterprises according to the main stages proposed by the author of the article: determination of the total period of formation and action of the strategy; monitoring and analysis of internal and external factors; determining the presence of processes that are threats for the development of the company and its financial and economic security; conduct a comprehensive assessment of the actual level of financial and economic security; the formation of a list of indicators that point to the existing threats; formation of a project scenarios of financial and economic security strategy; evaluation and selection of the most priority strategy scenario; providing the implementation of the chosen strategy; organization of control over the implementation of the financial and economic security of the enterprise strategy.

**Keywords:** financial and economic security, strategy, strategy of financial and economic security of an enterprise.

**JEL Classification:** F 41, G 00, F 00.

Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 22

**Орлик О. В.**

*к.э.н., доцент, Одесский национальный экономический университет;*

*e-mail: orox@ukr.net*

## **СТРАТЕГИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности механизма разработки и реализации стратегии финансово-экономической безопасности, обеспечивающей предприятиям поддержку конкурентных преимуществ в процессе достижения стратегических целей их экономического развития. Предложены и обоснованы основные этапы процесса разработки и реализации стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности предприятия. Определены характерные особенности данного процесса и основные проблемы, возникающие при реализации стратегии финансово-экономической безопасности на предприятиях.

**Ключевые слова:** финансово-экономическая безопасность, стратегия, стратегия финансово-экономической безопасности.

Формул: 0; рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 22

**Вступ.** Сучасні підприємства функціонують в досить несприятливих умовах, які негативно впливають на їх діяльність, і пов'язані з постійними змінами зовнішнього середовища, високим рівнем загроз та фінансових ризиків. Тому, в сучасних умовах господарювання особливої актуальності набувають питання, пов'язані із забезпеченням фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Саме фінансова безпека є однією з найважливіших складових економічної безпеки, без позитивних результатів якої неможливе успішне функціонування жодного підприємства. Для впровадження заходів щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки на підприємствах необхідно розробити стратегію її забезпечення та проводити постійний моніторинг.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Аналіз наукових джерел показав, що на сьогодні в економічній літературі приділяється певна увага питанням формування і впровадження стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Зокрема, свій внесок у дослідження даної проблеми зробили такі науковці, як: О. Е Пономаренко, Т. Ю. Загорельська, К. С. Горячева, В. В. Орлова, В. О. Ареф'єв, О. В. Черевко, Є. О. Балацький, Р. С. Папехін, І. І. Біломістна, Є. І. Грохольська, І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко, Є. В. Орехова, К. В. Орехова та ін. Разом з тим, в умовах динамічності зовнішнього середовища питання щодо виявлення особливостей та етапів процесу розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємств потребують подальших досліджень.

Метою статті є: поглиблення теоретико-методичних основ розробки та реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств.

**Результати дослідження.** В даний час для будь-якого підприємства головним фактором здатності протистояти супернику і випереджати його у своєму бізнесі виступає його конкурентоспроможність. У таких умовах проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств стає надзвичайно актуальною.

Кризові явища на ринку товарів та послуг, зростаюча конкуренція серед підприємств, розширення спектру ризиків та загроз – все це потребує від керівників підприємств створення і застосування адаптованої до подібних явищ стратегії фінансово-економічної безпеки, яка забезпечить підприємству підтримання конкурентних переваг в процесі досягнення стратегічних цілей його економічного розвитку.

Призначенням стратегії є створення надійних переваг підприємства над конкурентами і саме вона, базуючись на цілях бізнесу, визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри на ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу [1].

Поняття «стратегія» з військового лексикону увійшло до числа управлінських термінів у 50-і роки XX століття, коли проблема реакції на несподівані зміни зовнішнього середовища внаслідок його непередбачуваності, стала для керівників бізнесу мати пріоритетне значення.

Відомий вчений І. Ансофф зазначає, що за своєю суттю стратегія – це: набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [2, с.68]; системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок зростання [2, с.71]; ключ до поведінки фірми, пошуку нових можливостей, придбання ресурсів, їх розподілу і отримання прибутку [3, с.290].

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд дають декілька визначень, згідно яких, стратегія – це: план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [4, с.11]; інструмент менеджера для виконання певних завдань, як стратегічних так і фінансових [4, с.19]; сукупність всіх дій керівників, що сприяють досягненню цілей організації [4, с.44]; вказівка про те, як перевести компанію звідти, де вона знаходиться зараз, туди, де вона хоче перебувати; це засіб, досягнення бажаних результатів [4, с.70]; узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії; набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [4, с.565].

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [5, с.257] вважають, що стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Процес успішного функціонування і економічного розвитку вітчизняних підприємств багато в чому залежить від ступеня забезпечення їх фінансової безпеки.

Фінансова безпека посідає особливе місце в системі економічної безпеки, впливаючи абсолютно на всі сфери діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що рівень фінансової безпеки будь-якого підприємства визначає його можливості забезпечувати інші складові економічної безпеки, а зміни в будь-якій сфері підприємства в кінцевому результаті відображаються на його фінансовій безпеці [6, с.223].

В сучасних умовах господарювання правильно розроблена стратегія є ефективним інструментом управління фінансовою безпекою підприємства у довгостроковій перспективі, яка орієнтована на реалізацію загальних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного середовища та пов'язаної з цим невизначеності [7, с.440].

Стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності

зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування [8, с.326].

Як функціональна стратегія, стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, яка, в свою чергу, повинна спиратися на функціональні стратегії, в тому числі, і на стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки.

При цьому стратегія фінансово-економічної безпеки формується в рамках загальної фінансової стратегії, яка включає ряд основних напрямків:

1. Стратегію формування фінансових ресурсів: спрямовану на створення потенціалу формування фінансових ресурсів підприємства, адекватного потребам його стратегічного розвитку.
2. Інвестиційну стратегію: спрямовану на оптимізацію розподілу фінансових ресурсів по напрямкам та формам інвестування за критерієм їх ефективності.
3. Стратегію фінансово-економічної безпеки: спрямовану на забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.
4. Стратегію підвищення якості управління фінансовою діяльністю: спрямовану на формування системи умов підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства у стратегічній перспективі [9, с.16-18; 10, с.35].

Розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, на наш погляд, повинна бути пов'язана з формуванням стратегічних фінансових цілей, які визначаються з урахуванням загроз втрати фінансової безпеки підприємства і способів їх нейтралізації. Відповідно до основних домінантних сфер забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства організовується процес формування її стратегічних цілей, до яких можна віднести: максимізацію рівня фінансової рентабельності; оптимізацію обсягу фінансових ресурсів; забезпечення необхідного рівня фінансової стабільності і стійкості; повне задоволення інвестиційних потреб підприємства; мінімізацію рівня фінансових ризиків; забезпечення фінансової стабільності при виникненні кризових ситуацій.

Дослідження показали, що актуальність розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства визначається рядом умов: інтенсивністю змін факторів зовнішнього фінансового середовища; переходом до нової стадії життєвого циклу; кардинальною зміною цілей операційної діяльності підприємства, пов'язаної з новими комерційними можливостями, що відкриваються [9, с.8-9].

Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, визначати мету і завдання всієї системи забезпечення фінансово-економічної безпеки, орієнтуватися на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері діяльності підприємства.

На сьогодні, існує декілька підходів щодо виділення етапів формування стратегії фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Різні автори по-різному підходять до питання виокремлення етапів, ступеня деталізації процесу. Зокрема, дослідження з цього питання знайшли відображення у працях І. П. Мойсеєнко та О. М. Марченко [8, с.331], Є. О. Балацького [11], Є. В. Орехової [12, с.129], І. І. Біломісної та Є. І. Грохольської [13] та ін.

Узагальнюючи різні точки зору, ми вважаємо, що алгоритм розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати згідно наступних основних етапів.

1. Визначення загального періоду формування та дії стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.

На першому етапі визначається загальний період формування та дії стратегії фінансово-економічної безпеки, на що впливає ряд факторів: тривалість загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки стратегія фінансово-економічної безпеки є функціональною стратегією, підпорядковується цій стратегії і не може виходити за межі даного періоду; динаміка фінансових ринків, з якими пов'язано підприємство; загальний стан економіки країни; динаміка галузі, в якій функціонує підприємство; розмір підприємства, стадія його життєвого циклу та ін.

2. Моніторинг і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів.

Відмінною рисою другого етапу є акцент на моніторингу та аналізі зовнішніх й внутрішніх факторів загроз і можливостей у світлі виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства. Вони виступають інструментом, що дозволяє оцінити необхідність розробки нової стратегії або перегляду низки положень вже існуючої на підприємстві стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Як влучно зауважують А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [4, с.19], щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, що сприяє досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Тому що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

При аналізі факторів економічної безпеки пріоритетне значення має облік деструктивних чинників. Проте не варто обходити стороною і позитивні фактори, беручи до уваги, з одного боку, їх позитивний вплив на рівень економічної безпеки, з іншого, можливість їх трансформації в ряді випадків у негативний бік [14, с.155].

В ході дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища, що впливають на діяльність підприємства, вивчаються: економічні і правові особливості фінансової діяльності підприємства; галузь, в якій діє підприємство (стадія її розвитку, масштаби дії, особливості продукції, що виробляється); становище підприємства в галузі (сильне, слабе або кризове; чи є підприємство лідером, перебуває на других ролях або бореться за виживання); проводиться аналіз і прогноз динаміки фінансових ринків; вивчається динаміка

макроекономічних показників; державна політика щодо інвестицій, оподаткування, зниження ризиків і т.д.

Про негативні зовнішні явища можуть свідчити певні економічні сигнали: зниження платоспроможності дебіторів; підвищення ненадійності якогось із партнерів, покупців чи постачальників; протидія державних органів та органів місцевого самоврядування; нестабільність економіки; погіршення екології у регіоні; підвищення рівня інфляції; агресивна скупка акцій, боргів підприємства; підвищена активність кредиторів щодо стягування боргів; недостатньо розвинена правова система захисту прав інвесторів і виконання законодавства; криза грошової, фінансової та кредитної систем; нерозвиненість ринків капіталу та їх інфраструктури; недосконалість механізмів формування економічної політики держави тощо [15, с.84-85].

В результаті дослідження факторів внутрішнього фінансового середовища підприємства оцінюється фінансова політика підприємства за окремими аспектами його фінансової діяльності, особливості роботи з постачальниками і покупцями, вивчається особливість роботи фінансового блоку підприємства, практика роботи з ризиками, оцінюється загальне фінансове становище підприємства. Виявляються можливості підприємства щодо формування фінансових ресурсів, його інвестиційні можливості, відбувається оцінка кадрового потенціалу та інформаційної забезпеченості підприємства відносно фінансової діяльності [16, с.96; 17, с.6].

Як зазначають І. П. Мойсеєнко та О. М. Марченко [8, с.332], аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення як місії і цілей підприємства, так і для виробітку стратегій поведінки, що дозволяють підприємству виконати місію і досягти своїх цілей.

Тому на цьому етапі доцільним є визначення місії та довгострокової значимої мети підприємства стосовно фінансово-економічної безпеки та формування загальних стратегічних цілей фінансово-економічної безпеки.

3. Визначення наявності процесів, що загрожують розвитку підприємства та його фінансово-економічній безпеці.

Після того, як інформація про стан зовнішнього і внутрішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Необхідно визначити наявність процесів, що загрожують розвитку підприємства та його фінансово-економічній безпеці.

Теоретично може виникнути ситуація, коли моніторинг не відобразить вплив на підприємство загрозливих процесів, тоді в цілях економії обмежених ресурсів буде доцільно здійснювати діяльність у режимі поточної стратегії фінансово-економічної безпеки. При наявності загрозливих процесів, формується загальний перелік загрозливих факторів: реальних та потенційних загроз і ризиків фінансово-економічній безпеці підприємства, а також їх можливих джерел.

4. Комплексна оцінка фактичного рівня фінансово-економічної безпеки.

При виявленні загрозливих процесів, необхідно провести оцінку ступеня впливу загрозливих факторів на стан фінансово-економічної безпеки підприємства на основі обраної методики оцінки, яка дозволяє визначити фактично досягнутий рівень фінансової безпеки на підприємстві.

Стан фінансової безпеки підприємства, можна оцінити за допомогою системи показників, до яких відносяться [18]: фінансові коефіцієнти; стан дебіторської і кредиторської заборгованості; темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів.

Слід відзначити, що для фінансової безпеки значення мають не самі показники, а їх порогові величини. За межами порогових значень підприємство втрачає здатність до стійкості, динамічного саморозвитку, конкурентоспроможності на зовнішніх і внутрішніх ринках і може стати об'єктом ворожого поглинання. Тому в рамках комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства відбувається порівняння фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими величинами.

5. Формування переліку показників, за якими присутні загрози фінансово-економічній безпеці.

Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки і формування на цій основі переліку показників і напрямків діяльності, де підприємство «відстає» від нормативних порогових значень, дозволяє сформувати ряд сценаріїв – варіантів розподілу ресурсів, для досягнення розвитку підприємства і підвищення ймовірного рівня фінансово-економічної безпеки.

6. Прийняття рішення щодо розробки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства або перегляд положень поточної стратегії.

На цьому етапі відбувається обґрунтоване прийняття рішення щодо розробки стратегії фінансово-економічної безпеки або перегляд і внесення змін до окремих положень діючої стратегії. Зміни до положень поточної стратегії вносяться в частині обліку і перерозподілу ресурсів на напрями діяльності, що характеризуються загрозами фінансово-економічній безпеці, і дозволяють забезпечити максимізацію критерію розвитку підприємства.

7. Формування проектних сценаріїв стратегії фінансово-економічної безпеки з урахуванням результатів оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства.

Наступним етапом є варіативна розробка сценаріїв забезпечення фінансово-економічної безпеки, в рамках якої відбувається: формування ранжируваного переліку об'єктів захисту; визначення раціональних форм захисту по конкретних об'єктах; прийняття основних стратегічних рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства; розробка альтернативних варіантів планів заходів та цільових програм; визначення ресурсів, необхідних для реалізації сценаріїв стратегії; визначення функцій та завдань служби безпеки та інших структурних підрозділів підприємства в рамках реалізації стратегії тощо.

На даному етапі широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет (портфель) можливих стратегій, що розробляється для стратегічних

господарських центрів. З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії [8, с.334].

Розроблені альтернативні рішення покликані підтримати основну стратегію у разі значної зміни зовнішнього фінансового середовища. Для досягнення поставлених цілей необхідно вибрати такі напрями фінансового розвитку підприємства, при яких будуть максимально використовуватися можливості і сильні сторони підприємства та знижено негативний вплив загроз зовнішнього середовища.

Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому [19, с.66].

8. Оцінка і вибір найбільш пріоритетного сценарію стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.

У зв'язку з необхідністю прийняття ефективних фінансових рішень, проблема вибору ефективної стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства є актуальним завданням. Тому, важливим етапом при розробці стратегії фінансово-економічної безпеки є оцінка розроблених сценаріїв стратегії згідно спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв, встановлених підприємством. Вибір критеріїв визначатиметься поставленими цілями і завданнями підприємства. Наприклад, одні підприємства ставлять метою максимізувати прибуток, інші завоювати частку на ринку, треті збільшити грошовий потік і т.п.

До факторів, що визначають вибір базової стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, відносяться: спільна стратегія розвитку («місія») підприємства; ступінь агресивності конкурентної стратегії; ступінь «криміногенності» регіону розміщення підприємства; фінансові можливості підприємства по забезпеченню власної безпеки; кваліфікація персоналу служби безпеки підприємства; наявність підтримки з боку місцевих органів державної влади [20, с.11].

За результатами оцінки у обрану стратегію фінансово-економічної безпеки можуть бути внесені необхідні корективи. Після визначення базової стратегії вона аналізується і підтверджується вищою ланкою управління, після чого забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень.

9. Забезпечення реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки.

В системі фінансово-економічної безпеки підприємства найбільш важливим та складним етапом є управління реалізацією обраної стратегії фінансово-економічної безпеки. Основною задачею даного етапу є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки, що передбачається, та успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства. Головним завданням – просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

10. Організація контролю за реалізацією стратегії фінансово-економічної безпеки.

Контроль реалізації стратегії може здійснюватися за допомогою застосування таких інструментів, як BSC (збалансована система показників), KPI (ключові показники ефективності) та ін. Цей контроль будується за основними стратегічними цільовими нормативами фінансової діяльності підприємства [16, с.97; 17, с.6].

Правильно організована система оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку, забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, а й першочергову розробку стратегії підприємства.

Запропонований алгоритм розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки при необхідності може бути уточнений та деталізований з урахуванням особливостей фінансової діяльності конкретного підприємства.

Проведені дослідження показали, що процес розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства має ряд характерних особливостей:

- процес розробки стратегії фінансово-економічної безпеки не завершується якоюсь негайною дією, а встановленням «дерева» цілей, набором загальних напрямків дій, рухаючись якими, підприємство забезпечить захист від небезпек і загроз, зростання і зміцнення своїх позицій;
- сформульована стратегія фінансово-економічної безпеки використовується для розробки стратегічних (перспективних) проєктів. Роль стратегії полягає в тому, щоб допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях та відкинути все інше, що є несумісним зі стратегією;
- в процесі розробки стратегії фінансово-економічної безпеки не можна передбачити всі загрози, які можуть виникнути у майбутньому, та всі можливості, які відкриваються при складанні проєкту конкретних заходів. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;
- поява більш повної та точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку;
- орієнтири (цілі, яких прагне досягти підприємство) та стратегія (як засіб досягнення цілей) знаходяться у взаємозв'язку, так як стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів підприємства, не буде такою, якщо орієнтири підприємства зміняться;
- стратегія й орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях підприємства. Деякі параметри ефективності в один момент можуть служити підприємству орієнтирами, а в інший – стануть його стратегією;
- необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку подій виведе підприємство на бажаний результат [2, с.68-69; 8, с.329-330; 21, с.19].

Слід відзначити, що рідко стратегія настільки добре продумана і складена на довгострокову перспективу, що може реально витримати перевірку часом. Стратегія фінансової безпеки динамічна і оновлюється по мірі розвитку підприємства.

Навіть найкращий варіант стратегії повинен передбачати пристосування до мінливих умов ринку, стратегічного маневрування конкурентів, до нових можливостей, що виникають. Невеликі зміни стратегії необхідні, особливо в кризових ситуаціях, але вони не можуть здійснюватися занадто часто без виникнення організаційної плутанини і певного негативного ефекту. Добре продумана стратегія зазвичай живе декілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування стратегії до мінливих умов.

Таким чином, стратегія складається із запланованих дій (намічена стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Отже, стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [4, с.20].

Стратегія фінансово-економічної безпеки відіграє важливу роль у ефективному розвитку підприємства і забезпечує: формування чіткого взаємозв'язку стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства; механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства у цілому та окремих його структурних одиниць; реальне оцінювання фінансових можливостей підприємства, максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу; можливість активного маневрування фінансовими ресурсами; можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства; можливість швидкої реалізації перспективних інвестиційних можливостей, які виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища; виявлення переваг і недоліків підприємства у фінансовій діяльності у порівнянні з його конкурентами; можливість заздалегідь враховувати можливі варіанти розвитку факторів зовнішнього середовища, що не контролюються підприємством, та звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства; можливість сформувати значення основних критеріальних оцінок вибору найважливіших фінансових управлінських рішень [9, с.12; 16, с.97].

Однак, досить часто, навіть дотримуючись плану дій, підприємство стикається з певними труднощами. Найчастіше підприємство при реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки спіткає невдача через наступні причини [22]: ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії; неконтрольовані внутрішні чинники впливу та зміни в оточенні підприємства; неясна постановка цілей; низька підготовленість, недостатня відповідальність та компетентність менеджерів; слабка координація діяльності за реалізацією поставлених заходів; помилки в виборі відповідальних осіб; брак знань співробітників в тій чи іншій сфері діяльності; неправильне розуміння зі сторони оперативного керівництва загальної стратегії підприємства; відсутність

підтримки та відкрита протидія зацікавлених осіб запланованим змінам; слабка інформаційна база; низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії; неправильний розподіл ресурсів тощо.

**Висновки.** Негативні наслідки впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, вимагають формування та реалізації відповідної стратегії її забезпечення. Розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства – складний, багатогранний процес.

Формувати стратегію потрібно на засадах використання даних оцінювання власних можливостей підприємства, відповідності стратегії загальному сценарію розвитку підприємства та його стратегічним фінансово-економічним інтересам. Обираючи будь-який з варіантів стратегії, необхідно враховувати особливості функціонування підприємства та особливості зовнішнього економічного середовища, проте перш за все – змістову і часову синхронізацію елементів стратегії.

Подальших досліджень потребують питання, пов'язані з розробкою концепції фінансової безпеки підприємства.

### Література

1. Супрун, С. Д. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств в сучасному динамічному середовищі [Електронний ресурс] / С. Д. Супрун, О. Д. Волошина. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-suprun-sd-voloshina-od-osoblivosti-formuvannya-konkurentnih-strategiy-pidpriemstv-v-suchasnomu-dinamichnomu-seredovischi/>.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. История разработки и реализации стратегии [Текст] : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
6. Орлик, О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові [Текст] / О. В. Орлик // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Том 2. – № 19. – С. 222–232.
7. Олексюк, Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект [Текст] / Т. В. Олексюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 7. – С. 438–442.
8. Мойсєнко, І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства [Текст] / І. П. Мойсєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
9. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия [Электронный ресурс] / И. А. Бланк. – Режим доступа: [http://lib100.com/book/management/financial\\_strategy/](http://lib100.com/book/management/financial_strategy/).
10. Яковлева, И. Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике [Текст] / И. Н. Яковлева. – М. : Профессиональное издательство, 2009. – 336 с.
11. Балацький, Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії [Електронний ресурс] / Є. О. Балацький // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>.
12. Орехова, Е. В. Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия

[Текст] / Е. В. Орехова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 38. – С. 125–130.

13. Біломістна, І. І. Стратегія забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств України [Електронний ресурс] / І. І. Біломістна, Є. І. Грохольська. – Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/viewFile/28928/26002>.

14. Орлик, О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків [Текст] / О. В. Орлик // Тренди та інновації в сучасній економіці : колективна монографія / за ред. О. С. Іванілова. – Харків : ХНУБА, 2015. – С. 154–165.

15. Орлик, О. В. Технологія управління фінансово-економічною безпекою підприємств [Текст] / О. В. Орлик // Вісник Дніпропетровського університету ім. Олеса Гончара. Серія: Економіка. – 2015. – Вип. 9 (1). – Т. 23. – № 10/1. – С. 80–89.

16. Степаненко, А. В. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия [Текст] / А. В. Степаненко // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 4. – С. 95–97.

17. Ареф'єв, В. О. Формування фінансової стратегії в системі фінансової безпеки підприємства [Текст] / В. О. Ареф'єв // Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право. – 2013. – № 4. – С. 1–7.

18. Бойко, Л. Г. Стратегія управління фінансовою безпекою в умовах нестабільного існування підприємств [Електронний ресурс] / Л. Г. Бойко // Управление финансово-экономической безопасностью: информационно-аналитическое обеспечение и конкурентная разведка. – 2013. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/38579/1/33-36.pdf>.

19. Ареф'єв, В. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування [Текст] / В. О. Ареф'єв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 65–68.

20. Алавердов, А. Р. Организация и управление безопасностью в кредитно-финансовых организациях [Текст] / А. Р. Алавердов. – М. : Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2004. – 82 с.

21. Гусев, Ю. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебно-методический комплекс / Ю. В. Гусев, И. В. Лемеш. – Новосибирск : НГУЭУ, 2005. – 158 с.

22. Черевко, О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Черевко // Ефективна економіка. – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2016

© Орлик О. В.

## References

1. Suprun, S. D., & Voloshyna, O. D. *Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh stratehii pidpriemstv v suchasnomu dynamichnomu seredovyshchi*. Available at <http://intkonf.org/ken-suprun-sd-voloshina-od-osoblivosti-formuvannya-konkurentnih-strategiy-pidpriemstv-v-suchasnomu-dinamichnomu-seredovischi/>

2. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie*. Moskva: Ekonomika.

3. Ansoff, I. (1999). *Novaia korporativnaia strategiia*. Sankt-Peterburg: Piter Kom.

4. Tompson, A. A., & Striklend, A. Dzh. (1998). *Strategicheskiiy menedzhment. Istoriia razrabotki i realizatsii strategii*. Moskva: Banki i birzhi, YuNITI.

5. Meskon, M. & Albert, M. & Khedouri, F. (2002). *Osnovy menedzhmenta*. Moskva: Delo.

6. Orlyk, O. V. (2015). Mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva ta yoho osnovni skladovi. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 2, 19, 222–232.

7. Oleksiuk, T. V. (2015). Stratehiia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv mashynobuduvannia: teoretychnyi aspekt. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 7, 438–442.

8. Moiseienko, I. P., & Marchenko, O. M. (2011). *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoi*

bezpekoiu pidpriemstva. Lviv.

9. Blank, I. A. *Finansovaia strategiiia predpriatiiia*. Available at [http://lib100.com/book/management/financial\\_strategy/](http://lib100.com/book/management/financial_strategy/)

10. Yakovleva, I. N. (2009). *Spravochnik po finansovoy strategii i taktike*. Moskva: Professionalnoe izdatelstvo.

11. Balatskyi, Ye. O. (2015). Stratehiia zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstv: suchasni realii. *Efektivna ekonomika*, 8. Available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>

12. Orekhova, E. V. (2014). Stratehiia obespecheniia finansovoy bezopasnosti predpriatiiia. *Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk*, 38, 125–130.

13. Bilomistna, I. I., & Hrokholska, Ye. I. *Stratehiia zabezpechennia finansovoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv Ukrainy*. Available at <http://fkd.org.ua/article/viewFile/28928/26002>

14. Orlyk, O. V. (2015). Analiz faktoriv vplyvu na ekonomichnu bezpeku pidpriemstv ta metody zakhystu vid zahroz i neitralizatsii yikh naslidkiv. *Trendy ta innovatsii v suchasni ekonomitsi*. Kharkiv: KhNUBA, 154–165.

15. Orlyk, O. V. (2015). Tekhnolohiia upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu im. Olesia Honchara. Seriya: Ekonomika*, 9(1), 23, 10/1, 80–89.

16. Stepanenko, A. V. (2010). Teoreticheskie aspekty razrabotki finansovoy strategii predpriatiiia. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniia*, 4, 95–97.

17. Arefiev, V. O. (2013). Formuvannia finansovoi stratehii v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstva. *Stratehiia rozvytku Ukrainy. Ekonomika. Sotsiologhiia. Pravo*, 4, 1–7.

18. Boiko, L. H. (2013). *Stratehiia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu v umovakh nestabilnoho isnuvannia pidpriemstv*. Available at <http://eprints.kname.edu.ua/38579/1/33-36.pdf>

19. Arefiev, V. O. (2010). Stratehiia zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva yak zaporuka yoho efektyvnoho ta stabilnoho funktsionuvannia. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 29, 65–68.

20. Alavverdov, A. R. (2004). *Organizatsiia i upravlenie bezopasnostiu v kreditno-finansovykh organizatsiyakh*. Moskva: Moskovskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki, statistiki i informatiki.

21. Gusev, Yu. V., & Lemesh, I. V. (2005). *Strategicheskiiy menedzhment*. Novosibirsk: NGUEU.

22. Cherevko, O. V. (2014). Stratehichne upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, 2. Available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>.

Received 18.03.2016

© Orlyk O. V.