

УДК 658.005.5

JEL classification: D81, D84, G30, J20,
J21**Олена ЛИТОВЧЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент
кафедра фінансово-економічної безпеки,
обліку і аудиту,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна

E-mail: Olena.Lytovchenko@kname.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-7852-4918>

Олена ІЛЛЯШЕНКО

доктор економічних наук, професор
кафедра фінансово-економічної безпеки,
обліку і аудиту,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна

E-mail: Olena.illiashenko@kname.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-2472-6362>
<https://researcherid.com/rid/1-7026-2018>

Наталія ГОРДІЄНКО

кандидат економічних наук, професор
кафедра фінансово-економічної безпеки,
обліку і аудиту,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна

E-mail: Nataliya.Gordienko@kname.edu.ua
<https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0001-6504-896X>

© Олена Литовченко, Олена Ілляшенко,
Наталія Гордієнко, 2021

Отримано: 02.05.2021 р.
Прорецензовано: 12.05.2021 р.
Рекомендовано до друку: 26.05.2021 р.
Опубліковано: 26.05.2021 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Олена Литовченко (Україна)
Олена Ілляшенко (Україна)
Наталія Гордієнко (Україна)

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

В статті розглядаються питання визначення сутності та етапів стратегічного планування економічної безпеки підприємства, що обумовлене необхідністю встановлення його змістовного наповнення та послідовності робіт щодо проведення превентивних заходів захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз. Методологія дослідження включає прийоми аналізу та синтезу – для вивчення сутності економічної безпеки підприємства, абстрактно-логічний метод – для встановлення етапів стратегічного планування економічної безпеки, табличний метод – для наочного подання матеріалу. Визначено, що відсутність стратегічного планування діяльності призводить до низької ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання та кризового стану, а також до втрати можливостей розвитку. Це справляє прямий негативний вплив на позиціонування підприємства на ринку, ставить під сумнів його існування в будь-якій віддаленій перспективі. Встановлено, що передбачення кризових явищ та превентивна робота щодо розробки механізмів їх протидії повинна бути невід'ємною частиною стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. Узагальнення підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дозволило встановити, що вона об'єднує взаємопов'язані проблеми збереження ресурсів від негативних факторів впливу та досягнення успіху за рахунок стабільного функціонування та розвитку. В результаті запропоновано власне визначення, яке відповідає ресурсно-функціональному підходу та враховує взаємозв'язок між досягненням стратегічних економічних інтересів підприємства, необхідністю превентивної діяльності щодо попередження негативних факторів впливу та забезпеченням стійкого розвитку суб'єкта господарювання. Досліджено існуючі наукові підходи та представлено власне уявлення щодо послідовності та змістовності етапів стратегічного планування економічної безпеки, що обумовлене логікою організації робіт щодо визначення стратегічних орієнтирів та системи економічних інтересів підприємства, ідентифікації та нейтралізації загроз, реалізації планів і програм та контролю за їх виконанням та враховує можливість зворотного зв'язку.

Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 98-106.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.98>

Ключові слова: планування; економічна безпека; загрози; економічні інтереси підприємства; стратегічне планування економічної безпеки.

UDC 658.005.5

JEL classification: D81, D84, G30, J20,
J21**Olena LYTOVCHENKO**

PhD in Economics,
Associate Professor,
O. M. Beketov National University of Urban
Economy in Kharkiv, Ukraine
E-mail: Olena.Lytovchenko@kname.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7852-4918>

Olena ILLIASHENKO

D. Sc. (Economics), Professor,
O. M. Beketov National University of Urban
Economy in Kharkiv, Ukraine
E-mail: Olena.illiashenko@kname.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2472-6362>
<https://researcherid.com/rid/1-7026-2018>

Natalya GORDIYENKO

PhD in Economics, Professor,
O. M. Beketov National University of Urban
Economy in Kharkiv, Ukraine
E-mail: Nataliya.Gordienko@kname.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0001-6504-896X>

© Olena Lytovchenko, Olena Illiashenko,
Natalya Gordiyenko, 2021

Received: 02.05.2021
Revised: 15.05.2021
Accepted: 26.05.2021
Online publication date: 26.05.2021



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Olena Lytovchenko (Ukraine)
Olena Illiashenko (Ukraine)
Natalya Gordiyenko (Ukraine)

STAGES OF STRATEGIC PLANNING OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

ABSTRACT

The article considers the issues of determining the essence and stages of strategic planning of economic security of the enterprise, which is due to the need to establish its content and sequence of work on preventive measures against internal and external threats. The research methodology includes methods of analysis and synthesis – to study the essence of economic security of the enterprise, abstract-logical method – to establish the stages of strategic planning of economic security, tabular method – to visualize the material. It is determined that the lack of strategic planning leads to low efficiency of resource use of the business entity and the crisis, as well as to the loss of development opportunities. This has a direct negative impact on the positioning of the enterprise in the market, calls into question its existence in any long-term perspective. It is established that anticipation of crisis phenomena and preventive work on the development of mechanisms to counter them should be an integral part of the strategy of economic security management of economic entities. The generalization of approaches to defining the essence of economic security of the enterprise allowed us to establish that it combines the interrelated problems of preserving resources from negative factors and achieving success through stable operation and development. As a result, we propose our own definition, which corresponds to the resource-functional approach and takes into account the relationship between the achievement of strategic economic interests of the enterprise, the need for preventive action to prevent negative factors and ensure sustainable development of the entity. The existing scientific approaches are studied and our own idea of the sequence and content of the stages of strategic planning of economic security is presented, which is due to the logic of organizing work to determine strategic guidelines and economic interests of the enterprise, identification and neutralization of threats, implementation of plans and programs and monitoring their implementation and taking into account the possibility of feedback.

Lytovchenko, O., Illiashenko, O., & Gordiyenko, N. (2021). Stages of strategic planning of economic security of the enterprise. *Economic analysis*, 31 (2), 98-106.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.98>

Keywords: planning; economic security; threats; economic interests of the enterprise; strategic planning of economic security.

Вступ

Висока динамічність розвитку кризових явищ в сучасному економічному просторі змушує суб'єктів господарювання замислюватися про необхідність створення власної надійної системи захисту, що має функціонувати на випередження. Її необхідність обумовлюється загостренням існуючих протиріч, які супроводжуються появою нових чисельних загроз функціонуванню підприємства та мають різноманітні джерела походження, ступень вразливості, а також розмаїтістю економічних інтересів, що з плином часу можуть змінюватися. Означене підсилює фактор невизначеності та провокує відхилення результатів суб'єктів господарювання від завданих параметрів, наражаючи їх на небезпеку. Превентивна діяльність щодо попередження загроз різного походження зумовлює потребу в стратегічному плануванні виходячи з концепції економічної безпеки підприємства.

Окремі аспекти планової діяльності в контексті забезпечення економічної безпеки досліджували: О. Ареф'єва, З. Живко, Г. Коптева, Т. Кузенко, Л. Квасній, О. Черевко, О. Щербан, К. Щеглова та інші. Однак, сьогодні ще залишається чимало прогалин в методичному плані щодо процесу стратегічного планування економічної безпеки підприємств, як відносно його змістовного наповнення, так й відповідних етапів робіт, що значно знижує ефективність управління розвитком суб'єктів господарювання.

Мета статті

Метою статті обґрунтування необхідності стратегічного планування економічної безпеки підприємства, дослідження його сутності та етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Роль планування в процесі управління економічною безпекою важко переоцінити, адже за чітко спланованій роботі, реакція підприємства на вплив навколишнього середовища здатна перетворити будь-яку несприятливу ситуацію в нові можливості, та навпаки, відсутність або низька якість робіт із планування призводить до кризових проявів та тяжких наслідків у розвитку, навіть до припинення діяльності.

Останні роки економічна ситуація на багатьох вітчизняних підприємствах характеризується високою напруженістю та загостренням протиріч, кризовими проявами, які динамічно зростають. Так, наприклад, якщо у 2018–2019 рр. питома вага збиткових великих та середніх підприємств в загальному обсязі стабільно залишалася на рівні 21,7%, то тільки за 9 місяців 2020 р. їх частка сягнула 34,8% [1]. Наразі ця проблема ще більше

поглиблюється внаслідок обмежень економічної активності суб'єктів ринкових відносин в процесі запровадження карантинних заходів. При цьому, на думку експертів, переважна кількість суб'єктів господарювання суттєво знижує ефективність своєї діяльності та опиняється на межі банкрутства не тільки через зовнішні фактори впливу, а в результаті відсутності або низької якості планових робіт на довгострокову перспективу. При цьому, багато керівників взагалі не приділяють належної уваги прогнозуванню ймовірності настання кризи, не уявляють чіткого плану виходу зі складних ситуацій, що об'єктивно виникають в процесі діяльності підприємств.

Як зазначають О. Ареф'єва та Т. Кузенко, найбільш ймовірними причинами кризи на підприємстві є недотримання фінансової дисципліни, низький рівень менеджменту та недостатня ефективність системи економічної безпеки [2, с. 35]. Погоджуючись з думкою вчених, вважаємо за необхідне наголосити, що першопрчиною кризи є відсутність стратегії забезпечення безпечного економічного стану підприємства через низький рівень професіоналізму (або відсутність на підприємстві) фахівців в цієї сфері.

Безпечний стан – поняття, безсумнівно, дуже широке і тому вимагає уточнення. За безпечних умов усуваються або нейтралізуються загрози економічним інтересам підприємства, та, власне, його існуванню. Спрямованість інтересів полягає в тому, що вони орієнтовані як на припинення загроз втрати ресурсів, так і на пошук і реалізацію нових можливостей щодо отримання життєво важливих ресурсів для будь-якої діяльності. Науковці Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко формулюють власне визначення економічної безпеки переважно за цією ознакою, трактуючи її зміст як «міру гармонізації в часі й просторі між економічними інтересами підприємства та інтересами суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства та впливають на нього» [3, с. 112]. В свою чергу, Г. Коптева, розглядаючи проблему безпечного розвитку підприємств зауважує, що хоча управління не може повністю усунути всі загрози й ризики у діяльності в невизначених умовах, але здатне їх попереджати та протидіяти за допомогою ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, найважливішим компонентом яких є система стратегічного планування [4, с. 97].

Досліджуючи термінологічні особливості дефініції «економічної безпеки», на особливу увагу заслуговує виокремлення двох взаємопов'язаних проблем, пошук рішення яких є, власне, процесом забезпечення економічної безпеки. До них належать: проблема втрати ресурсів в результаті

реалізації загроз, а також проблема, пов'язана з отриманням означених ресурсів, – фінансово-комерційним успіхом, розвитком, забезпеченням

стабільного функціонування в майбутньому (табл. 1).

Таблиця 1. Семантичний аналіз поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення	Ключові ознаки
Тлумачення в контексті втрати ресурсів в результаті реалізації загроз		
Л. Шваб	Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути виниклі загрози або пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність	захищеність від негативного впливу зовнішнього середовища; адаптивність до загроз
О. Ареф'єва, О. Шнипко	стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки, який формується адміністрацією та персоналом шляхом реалізації системи заходів правового, організаційного та інженерно-технічного характеру	захищеність інтересів від загроз
А. Штангрет, О. Петрашова	стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз	захищеність інтересів від небезпек та загроз
Тлумачення в контексті отримання ресурсів, розвитку, майбутнього стабільного функціонування		
А. Азрілян	стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації та технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)	ефективне використання ресурсів; стабільне функціонування; розвиток; запобігання загрозам
Т. Кузенко	стан ефективного використання ресурсів підприємства та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії	ефективне використання ресурсів та можливостей; запобігання загрозам; стійкий розвиток
К. Горячева	стан економіки підприємства (економічної системи), який можна характеризувати збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі власних економічних інтересів сталий і ефективний розвиток»	стійкість до негативного впливу загроз; сталий і ефективний розвиток»
Н. Фокіна, В. Бокій	стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу	ефективне функціонування; протистояння негативним впливам
А. Єпіфанов	стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому	ефективне використання ресурсів; стабільне функціонування

Джерело: складено авторами за джерелами [5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12].

Отже, під економічною безпекою, на нашу думку, необхідно розуміти такий стан підприємства, що характеризується досягненням його економічних інтересів шляхом комплексного вирішення взаємопов'язаних проблем пошуку, збереження та ефективного використання життєво важливих для господарюючого суб'єкта економічних ресурсів, захисту їх від загроз, та

забезпечення на цієї основі стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. Такий погляд на економічну безпеку відповідає ресурсно-функціональному підходу, а також враховує взаємозв'язок між досягненням економічних інтересів підприємства в процесі реалізації стратегічних завдань, необхідністю попередження негативних факторів впливу та забезпеченням

стабільного розвитку суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Процес забезпечення розвитку повинен здійснюватися на всіх етапах управління підприємством через реалізацію його функцій, серед яких особлива роль відведена плануванню, адже саме тут визначаються конкретні цілі і завдання функціонування системи забезпечення економічної безпеки, шляхи і способи їх досягнення при використанні необхідних ресурсів для забезпечення в майбутньому стабільного, стійкого і безпечного стану організації. На нерозривному зв'язку між плановою роботою та майбутнім станом підприємства акцентують увагу Б. Райзберг, Л. Лозовський, Є. Стародубцева, наводячи наступне визначення: «планування – це одна із складових частин управління, яка полягає в розробці та практичному здійсненні планів, що визначають майбутній стан економічної системи, шляхів, способів і засобів його досягнення» [13, с. 79]. В якості основи планової діяльності покладено розробку певного набору рішень щодо розміщення ресурсів і напряму їх використання для досягнення цілей організації.

Зміст планової діяльності відносно економічної безпеки визначається властивостями системи планування, ретельне формування та комплексне дотримання яких створює передумови для організації ефективної роботи підприємства, підвищує обґрунтованість планових завдань. До таких властивостей можна віднести: гнучкість та адаптивність, зниження централізації для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на загрози, які виникають, мобільність та динамічність при формуванні планових показників щодо змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах, здійснення програмно-цільових підходів при розробці і реалізації планів. Отже, планування створює важливі передумови для забезпечення економічної безпеки підприємства, складає основу для стабільного розвитку, поліпшує координацію дій, збільшує можливості забезпечення необхідною інформацією, поліпшує контроль, сприяє кращому використанню ресурсів тощо. Передбачення кризових явищ повинно бути невід'ємною складовою стратегічного планування економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Як зазначає О. Захаров, стратегічне планування системи економічної безпеки включає в себе сукупність основоположних поглядів та ідей на розвиток системи економічної безпеки підприємства з урахуванням можливої трансформації існуючих та появи нових небезпек і загроз для його діяльності та економічної безпеки у найближчій та віддаленій перспективах [14, с. 273]. На поєднанні планової діяльності із стратегічним управлінням акцентує свою увагу З. Живко,

констатує, що здебільшого підприємства хаотично реагують на зміни у зовнішньому середовищі, тобто діють у реальних умовах, тоді як в ідеальному варіанті кожне підприємство має управляти стратегічними можливостями виявлення внутрішніх резервів для адаптації у навколишньому світі [15, с. 37]. На думку Д. Комаркова, стратегічна націленість системи економічної безпеки характеризується принципами: інноваційної активності; стійкості конкурентної позиції підприємства на ринку; організаційної адаптивності; корпоративної соціальної відповідальності та екологічності підприємства; функціональної ефективності [16].

Слід зазначити, що в науковій літературі відсутнє усталене уявлення щодо процесу стратегічного планування економічної безпеки, що значно гальмує його використання в практичній діяльності підприємств. Так, І. Гуніна та К. Щеглова виділяють наступні рівні стратегічного планування: 1) розроблення місії; 2) аналіз середовища; 3) процес вибору оптимальної стратегії підприємства; 4) коригування найбільш важливих показників [17, с. 19]. Більш розгорнуто процес стратегічного планування економічної безпеки уявляє О. Захаров, виокремлюючи етапи: 1) дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища, визначення небезпек, загроз та ризиків діяльності; 2) встановлення бажаних напрямів, орієнтирів і цілей діяльності щодо забезпечення економічної безпеки; 3) стратегічний аналіз реальних і потенційних небезпек, загроз і ризиків; 4) вибір однієї з альтернативних стратегій економічної безпеки; 5) підготовка остаточного стратегічного плану діяльності підприємства із забезпечення економічної безпеки; 6) тактичне й оперативне планування; 7) організація та вжиття заходів щодо забезпечення економічної безпеки; 8) розробка ситуаційних оперативних планів забезпечення економічної безпеки підприємства [18, с. 166]. На думку О. Черевко етапи робіт мають складати: 1) аналіз та оцінка макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства; 2) визначення місії, мети і цілей; 3) стратегічний аналіз; 4) моделювання варіантів і сценаріїв розвитку подій; 5) вибір стратегії; 6) підготовка кінцевого варіанту стратегічного плану підприємства; 7) розробка тактичних середньострокових планів; 8) короткострокове планування [19]. Узагальнюючи означені погляди науковців на процес стратегічного планування економічної безпеки, можна зробити висновок, що: по-перше, планова діяльність має бути органічно вбудована в процес стратегічного управління підприємства, враховувати фактори, що склалися у зовнішньому середовищі; по-друге, прогнозні орієнтири мають формуватися на основі даних про стан внутрішнього і зовнішнього

середовища організації, містити цілі та результати, до яких прагне організація; по-третє, враховувати багатоваріантність розвитку подій; по-четверте, містити організаційні та мотиваційні заходи щодо забезпечення економічної безпеки, а також контрольні заходи за реалізацією прийнятого плану; по-п'яте, передбачати можливість корегування запланованих показників та забезпечувати, таким чином, безперервність процесу планування. Відтак, процес стратегічного планування економічної безпеки підприємства пропонуємо розглядати як логічну послідовність робіт із підготовки необхідної концепції та цільових орієнтирів для планування, аналізу стану та перспектив розвитку подій, координації дій щодо реалізації планів та контролю за їх виконанням із забезпеченням необхідної якості з оптимальними затратами та можливістю коригувати раніше заплановані орієнтири за наступними етапами:

1) підготовчий – визначення стратегічного простору та оцінка внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства; формування місії та бачення розвитку підприємства; розробка концепції економічної безпеки та вибір пріоритетів у її забезпеченні; визначення комплексу стратегічних завдань та побудова «дерева цілей»;

2) аналітичний – ідентифікація наявних та потенційних ризиків та загроз економічній безпеці; стратегічний аналіз отриманих в результаті довгострокового прогнозування альтернативних варіантів розвитку; аналіз перспектив та формування сценаріїв розвитку на основі моделювання імовірних подій;

3) координаційний – вибір стратегії (альтернатив) розвитку; розробка планів, заходів і методів щодо забезпечення економічної безпеки, їх коригування та формування кінцевого варіанту; забезпечення мотивації виконання планів;

4) контрольний – моніторинг рівня економічної безпеки; контроль за результатами стратегічного планування економічної безпеки; коригування планів. Розглянемо змістовне наповнення кожного з етапів більш детально.

Формування місії та бачення, цільових орієнтирів і завдань відбувається на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Оскільки найбільший вплив на розвиток підприємства здійснюють фактори мікросередовища, ідентифікація стратегічного простору повинна передбачати виявлення джерел створення та підтримання підприємством конкурентних переваг. Стратегічне планування передбачає вивчення інтересів основних стейкхолдерів, як внутрішніх так й зовнішніх та виявляти їх співвідношення в контексті сили впливу на діяльність підприємства та його довгостроковий успіх. Результатом подібного дослідження має

стати своєрідна їх сегментація по групах, що створюють для підприємства нові можливості, або загрози [20, с. 69]. Не менш важливим для виявлення можливостей створення цінності є визначення макротенденцій в оточенні підприємства шляхом факторів: соціальних, технологічних, економічних, освітніх, політичних, правових, екологічних. Як наслідок, формується ландшафт стратегічного простору з фіксацією джерел загроз та можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства та можуть вплинути на його економічну безпеку та розвиток.

Щодо сутності концепції економічної безпеки підприємства, то Р. Шамрін [21, с. 21] пропонує розглядати її як сукупність властивостей, які забезпечують його прогресивний розвиток в умовах дестабілізуючого впливу різноманітних видів загроз. Автор зазначає, що виходячи з цього, керівництвом підприємства повинна бути сформована система його пріоритетних інтересів, виявлені інтереси взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища та обрані такі форми і засоби гармонізації або узгодження цих інтересів, щоб результати взаємодії підприємства з цими суб'єктами забезпечили його ефективну діяльність. Інтеграція функцій економічної безпеки в систему управління розвитком підприємства забезпечується за рахунок координації та узгодження завдань та цілей економічної безпеки з цілями розвитку підприємства. Відтак, головним орієнтиром у досягненні максимальної ефективності стратегічного планування економічної безпеки підприємства має вважатися система цілей у вигляді чітких намірів розвитку на майбутнє. Для цього, на нашу думку, цілі повинні мати кількісну оцінку та розроблятися на основі критеріїв S.M.A.R.T, тобто бути: S (specific) – точними та конкретними, чітко розмежованими; M (measurable) – вимірюваними, що сприяє контролю за результатами; A (achivable; attractive) – досяжними, тобто враховувати баланс між складністю та напруженістю робіт та професійними і особистими якостями працівників, що їх виконують; R (result-oriented; resourced) – орієнтованими безпосередньо на результат; відповідати існуючим можливостям та ресурсам для досягнення мети; T (timing) – визначеними у часовому горизонті. Наочним зображенням підпорядкованості та взаємозв'язку окремих цілей є побудова «дерева цілей», яке демонструє розподіл стратегічної мети щодо досягнення необхідного рівня економічної безпеки на підцілі, завдання та окремі дії.

Враховуючи залежність результатів досягнення економічної безпеки від різноманітних факторів та умов функціонування підприємства, в межах стратегічного планування найбільш доцільно

використовувати варіантні довгострокові прогнози, виконані у формі сценарію. Формулювання перспектив розвитку підприємства має спиратися на цілісне уявлення про те, які зміни відбуваються в навколишньому середовищі організації, як організація може до них адаптуватися або протистояти і націлене на вибір однієї із стратегічних альтернатив. При цьому може бути обрано: стратегію зростання – передбачає збереження досягнутого рівня економічної безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства; вибірково-підсилювальну стратегію – спрямовану на проведення заходів посилення одного із показників компонент економічної безпеки підприємства; пристосувальну стратегію – направлену на проведення заходів пристосування компонент економічної безпеки підприємств до змін зовнішнього середовища; трансформаційну стратегію – передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, трансформації ринку, а також проведенні необхідних змін компонент економічної безпеки підприємств; комплексно-забезпечувальну стратегію – спрямовану на проведення заходів, направлених на досягнення рівня економічної безпеки, бажаного для підприємства.

Основна увага під час розробки стратегії приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів, при цьому обов'язковим є врахування типу організаційної структури підприємства, взаємодії підрозділів підприємства між собою, характеру зв'язків між ними щодо робіт із забезпечення економічної безпеки. Під час розробки системи заходів і методів для реалізації стратегічного плану важливо за допомогою стратегічного менеджменту передбачити організацію постійного управління процесом реалізації стратегічних планів, пов'язати її з тактичним плануванням. Якість робіт із виконання запланованих завдань може бути забезпечена шляхом застосування мотиваційних заходів до всіх учасників, при цьому система мотивації неодмінно повинна враховувати їх потреби та інтереси.

Для реалізації робіт з основних напрямів забезпечення економічної захищеності

підприємства доцільно розробити комплекс заходів для оцінки досягнутого рівня безпеки, який здійснюється за допомогою моніторингу, як постійно діючої інформаційно-аналітичної системи спостережень за динамікою показників, що характеризують економічну захищеність підприємства від факторів зовнішнього середовища. Для системи контролю мають бути визначені порогові значення показників стратегічного планування. Також важливо передбачити можливість зворотного зв'язку, за допомогою якого відбуваються певні зміни у цілях та пріоритетах, якщо вони не відповідають вимогам адекватності відповідно до конкретних умов та етапів розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Ключовою функцією стратегічного управління економічною безпекою підприємства є планування, від якості якого залежить ефективність управлінських рішень і реалізація заходів щодо створення безпечних умов функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі. Стратегічне планування сприяє отриманню суб'єктами господарювання суттєвих переваг: покращення координації дій управлінського персоналу підприємства та стимулювання його до реалізації своїх рішень щодо доцільного використання ресурсів; попередження можливих проблем зовнішнього та внутрішнього походження; забезпечення для підприємства умов ефективного функціонування в довгостроковій перспективі. В процесі стратегічного планування економічної безпеки підприємства забезпечується замкнений цикл з прямим і зворотнім зв'язком. Прямий зв'язок полягає у взаємоузгодженій послідовності робіт від формування цілей та вибору стратегічних альтернатив до контролю за реалізацією запланованих заходів щодо забезпечення економічної безпеки, а зворотній зв'язок відбувається від усвідомлення результатів виконання запланованих показників до коригування плану в разі такої необхідності. В результаті дана система стратегічного планування здатна забезпечити сталий розвиток підприємства та його економічну безпеку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 170 с.
3. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280с.
4. Коптєва Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3 (59). С. 95-100.

5. Шваб Л. І. *Економіка підприємства*: навч. посібник. Київ: Карavela, 2007. 584 с.
6. Ареф'єва О. В., Шнипко О. С. Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3 (57). С. 57–63.
7. Штангрет А. М., Петрашова О. М. Ключові загрози забезпечення техніко-технологічної безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди*. 2011. № 16 (2). С. 142–146.
8. Большой экономический словарь. Под ред. А. Н. Азриляна. 5-е изд., доп. и перераб. Москва: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
9. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки : дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.06.01. Київ. 2003. 194 с.
10. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис...канд. економ. наук: 08.06.01 Київ. 2006. 16 с.
11. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8. С. 111–114.
12. Єпіфанов А. О. Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБСНБУ», 2009. 295 с.
13. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь; 2-е изд., перераб. и доп. Москва, 1999. С. 479.
14. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна. 2012. Вип.2. С.272-282. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2012_2_31..
15. Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2012. № 4. С. 32-39.
16. Комарков Д. В. Методичне забезпечення аналізу економічної безпеки розвитку підприємств. *Економіка і регіон*. 2017. № 6. С.130-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_6_22.
17. Гунина И. А., Щеглова К. А. Разработка системы стратегического управления экономической безопасности предприятия. *Экономинфо*. 2019. Т. 16. № 1. С. 17–21.
18. Захаров О. Планування діяльності системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 1. С. 163–171.
19. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_83.
20. Гребешкова О. М. Погляди на природу та ідентифікацію стратегічного простору підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана*. Київ: КНЕУ, 2008. Вип. 19. С. 65-74.
21. Шамрін Р. В. Розробка Концепції моделювання економічної безпеки промислового підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 1-2. С. 19-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_1-2_5.

REFERENCES

1. State Statistics Service of Ukraine. Official site. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Arefieva, O.V. & Kuzenko, T.B. (2004) *Planning of economic security of enterprises*. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Kozachenko, G. V., Ponomarev, V. P. & Lyashenko, O. M. (2003). *Economic security of the enterprise: essence and mechanism of maintenance*. Kiev. [in Ukrainian].
4. Kopteva, G. M. (2020). Strategic planning as a process of ensuring economic security of business processes of trade. *Business navigator*, 3(59), 95-100. [in Ukrainian].
5. Schwab, L. I. (2007) *Economics of the enterprise*. Kyiv. [in Ukrainian].
6. Arefieva, O.V. & Shnytko, O.S. (2006) Contradictions of development as the main source of threat to the security of the balance of economic systems. *Current economic problems*. 3(57). 57–63. [in Ukrainian].
7. Shtangret, A.M. & Petrashova, O.M. (2011) Key threats to technical and technological safety at the publishing and printing industry of Ukraine. *Economic Bulletin of Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University. Gregory Skovoroda*. 16 (2). 142–146. [in Ukrainian].
8. Large economic dictionary A. N. Azrillian (2002). Moscow. (in Russian)
9. Kuzenko, T.B. (2003) Planning of economic security of the enterprises in the conditions of market economy. Kiev. [in Ukrainian].
10. Goryacheva, K.S. (2006) Mechanism of financial security management of the enterprise. Kyiv. [in Ukrainian].
11. Fokina, N.P. & Boki, V.I. (2003) Economic security of the enterprise – the most important component of financial stability. *Current economic problems*. 8. 111–114. [in Ukrainian].
12. Epifanov, A.O. Plastun, O.L., & Dombrovsky, V.S. (2009) Financial security of enterprises and banking institutions: a monograph. Sumy. 295. [in Ukrainian].
13. Reisberg, B. A., Lozovsky, L. Sh. & Starodubtseva, E.B. (2006) Modern economic dictionary. Moscow. 479. [in Russian].
14. Zakharov, O.I. (2012) Strategy of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. economic series*, 2, 272-282. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2012_2_31. [in Ukrainian].
15. Zhivko, Z. B. (2012) Strategic planning in the system of economic security of the enterprise. *Problems of science*, 4, 32-39. [in Ukrainian].

16. Komarkov, D.V. (2017). Methodical support analysis of economic security of enterprise development. *Economy and region*, 6, 130-133. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_6_22. [in Ukrainian].
17. Gunina, I. A. & Shcheglova, K. A. (2019). Development of a system of strategic management of economic security of the enterprise. *Econominfo*. 16. 1. 17–21. [in Ukrainian].
18. Zakharov, O. (2011). Planning of the economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*. 1. 163–171 [in Ukrainian].
19. Cherevko, O.V. (2014). Strategic management of financial and economic security of the enterprise. *Efficient economy*. 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_83. [in Ukrainian].
20. Grebeshkova, O. M. (2008). Views on the nature and identification of the strategic space of the enterprise Formation of the market economy: *collection. Science. etc. SHEI Kyiv. nat. econ. Univ. V. Hetman*. Kyiv. 19. 65-74. (in Ukrainian)
21. Shamrin, R. V. (2016) Development of the Concept of modeling the economic security of an industrial enterprise. *Agrosvit*. 1-2. 19-26. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_1-2_5. [in Ukrainian].