

довгострокових заходів з протидії негативним чинникам, а також по попередженню і подоланню можливих негативних наслідків загроз.

Таким чином, надзвичайно актуальним залишається для України питання створення ефективної бюджетної системи, яка б стала інструментом досягнення економічного зростання та забезпечення належного виконання державою своїх функцій.

Список використаної літератури:

1. Пирожков С.І. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України / За ред. акад. НАН України С.І. Пирожкова. – К.: НІПМБ, 2003 – 42 с.

2. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджена наказом Мінекономіки України №60 від 2.03.2007 р. [Електронний ресурс]: Режим доступу: [me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id)

3. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 9 жовтня 2013 року № 1277 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm).

4. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп./ Ю.М. Харазішвілі, Є.В. Дронь. – К.: НІСД, 2014 – 117 с.

## **СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Литовченко О. Ю., канд. екон. наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, наявність різноманітних факторів, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей доводить, що суб'єкт господарювання повинен постійно перебувати у пошуку та реалізації ефективних рішень для управління фінансово-економічною безпекою.

На сучасному етапі все більше підприємств усвідомлюють необхідність перспективного управління фінансово-економічною безпекою на основі наукової методології, що дозволяє досягти загальних цілей розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що є підпорядкованим реалізації цілей загального його розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеністю, виступає стратегія забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

При розробці стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно врахувати велику кількість різноманітних та взаємопов'язаних між собою факторів. Проте проблемою в цьому випадку є те,

що ці взаємозв'язки є нечіткі і не всі фактори є очевидними. Оскільки ситуація в країні постійно змінюється, багато факторів не вимірювані і тому керівники підприємств змушені діяти в умовах невизначеності і недостатньої вірогідності поточної інформації.

Стратегічний підхід до управління фінансово-економічною безпекою передбачає визначення цілей діяльності підприємства щодо забезпечення його безпечного існування, завдань, напрямів їх вирішення та етапів реалізації стратегії.

Розробка стратегії фінансово-економічної безпеки відіграє велику роль у забезпеченні ефективного стійкого розвитку підприємства. Ця роль полягає в наступному [11]:

1) розроблена стратегія фінансово-економічної безпеки забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей майбутнього економічного і соціального розвитку підприємства в цілому й окремих його структурних одиниць;

2) вона дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу і можливість активного маневрування фінансовими ресурсами;

3) вона забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища;

4) розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки враховує заздалегідь можливі варіанти розвитку неконтрольованих підприємством факторів зовнішнього середовища і дозволяє звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства;

5) наявність стратегії фінансово-економічної безпеки забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного й оперативного управління захистом фінансових інтересів підприємства від зовнішніх загроз;

6) вона забезпечує реалізацію відповідного менталітету фінансового поведіння в найбільш важливих стратегічних управлінських рішеннях підприємства з питань захисту його фінансових інтересів;

7) у стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства формується значення основних критеріальних оцінок вибору найважливіших фінансових управлінських рішень.

Розроблена стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки є однією з базисних передумов стратегічних змін загальної організаційної структури управління й організаційної культури підприємства

Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки 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 фінансової діяльності підприємства. Цілі повинні бути конкретними, визначені

у часі, мати кількісне або якісне вираження, і поставлені перед кожним структурним підрозділом підприємства.

Одним з інструментів представлення процесу реалізації стратегії є збалансована система показників – це система стратегічного управління компанією на основі виміру і оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і не фінансові. Назву системи відображає та рівновага, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і не фінансовими показниками, основними та допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми чинниками діяльності.

Розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства за допомогою збалансованої системи показників – складний, багатовимірний процес, який потребує комплексного вивчення. Формувати дану стратегію потрібно на засадах використання даних оцінювання сильних та слабих сторін діяльності підприємства, відповідності досліджуваної стратегії загальному сценарію розвитку підприємства, реалізації стратегічних фінансових інтересів підприємства та захисту від загроз негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

На сучасному етапі в розпорядженні розробників збалансованої системи показників є наступні програмні продукти: ARIS 7.0, Microsoft Office Business Scorecard Manager 2005, Business Studio 2.0. Слід наголосити, що лідером ринку систем бізнес-моделювання є система Business Studio 2.0, до складу головних завдань якої відноситься: формалізація стратегії та контроль її досягнення; проектування та оптимізація бізнес-процесів; проектування організаційної структури та штатного розкладу; впровадження системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO тощо [2].

Одним з найважливіших заходів при підготовці до розробки збалансованої системи показників є вибір перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. При формулюванні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства зазначені перспективи повинні давати відповіді на наступні питання:

перспектива «Фінанси»: Якого рівня фінансово-економічної безпеки треба досягти, щоб забезпечити захист фінансовим інтересам власників?

перспектива «Клієнти»: Які задовольнити потреби клієнтів, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?

перспектива «Внутрішні бізнес-процеси»: В яких бізнес-процесах ми повинні досягти досконалості, щоб задовольнити вимоги власників та клієнтів?

перспектива «Навчання та розвиток»: Яким чином підтримувати здатність змінюватись та удосконалюватись, щоб реалізувати своє бачення майбутнього? [3]

Розробка збалансованої системи показників стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки здійснюється шляхом виконання наступних кроків: конкретизація стратегічних цілей; побудова стратегічної карти; вибір показників; визначення зв'язків з бізнес-процесами; розробка стратегічних

заходів. Для побудови системи стратегічного управління необхідно декомпонувати стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки на конкретні стратегічні цілі, які детально відображають різні стратегічні аспекти. При визначенні фінансових стратегічних цілей треба враховувати, що рівень фінансово-економічної безпеки напряму залежить від обсягу власного капіталу та зобов'язань, величини чистого прибутку та сукупних витрат на товари, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

Стратегічні цілі не є незалежними і відірваними один від одного, досягнення однієї мети служить досягненню іншій і так далі, до головної мети компанії. Тому важливим етапом є визначення причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями та вибір показників. Використання показників покликане конкретизувати розроблену в ході стратегічного планування систему цілей і зробити цілі вимірними. Рекомендовано використовувати не більш двох або трьох показників до кожної стратегічної цілі.

Засобом візуалізації сукупності цілей підприємства, які повинні бути досягнуті в процесі реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки і причинно-наслідкових зв'язків між ними є стратегічні карти. Використання підприємствами стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість.

Таким чином, запорукою стабільного й успішного розвитку підприємства виступає раціональний і професійний менеджмент, ключовим завданням якого є побудова стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як складової загальної корпоративної стратегії.

Список використаної літератури:

1. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 784 с.
2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов //Стандарты и Качество. – 2008. – 408 с.
3. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Литовченко О. Ю., канд. екон. наук, доцент, Івахнік С. В., магістр,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

Проблема забезпечення економічної безпеки підприємств існувала завжди, для будь-якого підприємства незалежно від форми власності, розміру,