

УДК 658.15:005.934

**Доценко І.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Хмельницького національного університету

**Мельничук О.П.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто проблеми комплексного підходу до розуміння сутності фінансово-економічної безпеки підприємства та її функціональних властивостей. Висвітлено концептуальні основи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Обґрунтовано, що виконання завдань і функцій системи фінансово-економічної безпеки здійснюється в разі дотримання певних принципів та застосування низки послідовних дій управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Узагальнено концептуальні засади функціонування й розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, визначено критеріальні положення, що є передумовою реалізації ефективних управлінських функцій.*

**Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, стратегія управління, об'єкти фінансово-економічної безпеки, функції управління, цілі управління.

*В статье рассмотрены проблемы комплексного подхода к пониманию сущности финансово-экономической безопасности предприятия и его функциональных свойств. Отображены концептуальные основы стратегического управления финансово-экономической безопасностью предприятия. Обосновано, что выполнение задач и функций системы финансово-экономической безопасности осуществляется при соблюдении определенных принципов и применении ряда последовательных действий управления финансово-экономической безопасностью предприятия. Обобщены концептуальные основы функционирования и развития системы управления финансово-экономической безопасностью предприятия, определены критериальные основы, что является предпосылкой реализации эффективных управленческих функций.*

**Ключевые слова:** финансово-экономическая безопасность, уровень финансово-экономической безопасности предприятия, стратегия управления, объекты финансово-экономической безопасности, функции управления, цели управления.

*The article deals with the problems of the complex approach to understanding the essence of financial and economic security of the enterprise and its functional properties. The conceptual bases of strategic management of financial and economic security of the enterprise are highlighted. It is substantiated that fulfillment of the tasks and functions of the system of financial and economic security is carried out in case of observance of certain principles and application of a series of consistent actions of management of financial and economic security of the enterprise. The conceptual bases of functioning and development of the system of management of financial and economic security of the enterprise are generalized and the criterial provisions are defined, which is a prerequisite for the implementation of effective management functions.*

**Keywords:** financial and economic security, level of financial and economic security of the enterprise, strategy of management, objects of financial and economic security, functions of management, management objectives.

**Постановка проблеми.** Проблема комплексного підходу до розуміння фінансово-економічної безпеки є визначальною для побудови ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства та її функціонування на високому рівні. Це сприятиме попередженню зниження чи втрати життєздатності підприємства, а також дасть змогу набути важливих якісних характеристик, зокрема здатності до саморозвитку та виживання, пристосованості до зміни умов зовнішнього середовища, формування необхідного запасу фінансово-економічної міцності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що проблема зв'язку управління з економічною безпекою вже довгий час обговорюється в науковій літературі. Окремі питання, пов'язані з управлінням фінансово-економічною безпекою підприємства, розглядаються в наукових працях таких вчених, як Л.С. Головкова, А.М. Якімова, А.М. Вергун, О.В. Орлик, О.С. Преображенська.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте в сучасній літературі більшість науковців акцентує увагу або виключно на проблемах стратегічного управління, або тільки на теоретичних аспектах забезпечення економічної та фінансової безпеки підприємства. Наукові праці, які би поєднували дослідження зазначених питань, практично відсутні, що визначає актуальність дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є теоретичне обґрунтування та побудова поетапної концепції стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансово-економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, яким воно має бути. Також не слід забувати про одне з основних положень сучасної теорії управління, а саме ситуаційний підхід до управління, яким визнається важливість швидкості й адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування [1].

Кожна модель управління підприємством ґрунтується на певній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування ор-

ганізації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [2].

Об'єктами захисту на підприємстві є всі ті ресурси, на яких будується господарська діяльність та які підлягають охороні, а саме фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні, кадрові. До суб'єктів системи фінансово-економічної безпеки підприємства належать ті особи, підрозділи, служби, які безпосередньо забезпечують економічну безпеку:

1) внутрішні суб'єкти, тобто працівники власної служби економічної безпеки та підрозділи, що безпосередньо здійснюють діяльність із захисту фінансово-економічної безпеки конкретного підприємства, які входять у його структуру, а також спеціальні суб'єкти, зокрема фінансовий, юридичний відділи;

2) зовнішні суб'єкти, тобто зовнішні організації, які створюють умови для ефективного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства (законодавчі та виконавчі органи влади, правоохоронні органи, судові органи, система відповідних навчально-наукових закладів та установ, недержавні охоронні агентства, аналітичні центри та інформаційні служби).

Серед наявних суб'єктів, що забезпечують захист фінансово-економічної безпеки підприємницької діяльності, найбільше значення має власна служба економічної безпеки підприємства. Її створення становить певні труднощі, оскільки кожен суб'єкт підприємництва має свої, характерні тільки для нього риси та особливості, зумовлені специфікою його діяльності [3].

Предметами діяльності підприємства у сфері фінансово-економічної безпеки є детермінація і моніторинг чинників, що підривають стійкість фінансово-економічної системи підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі, його здатність до розвитку; формування системи управління та політики перетворень, що спрямовані на усунення або пом'якшення негативного впливу цих чинників у рамках забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Концепція забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства реалізується через стратегічне планування забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та стратегічне планування його фінансово-господарської діяльності; оперативне оцінювання рівня забез-

печення економічної безпеки підприємства та вироблення рекомендацій; оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; практичну реалізацію розроблених планів.

З огляду на це в основу управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинен бути закладений стратегічний підхід як такий, що дає змогу детермінувати перспективні заходи й методи управління підприємством (що трактується як відкрита соціально-економічна система) з огляду на досягнення стратегічних цілей його розвитку. В нашому разі метою слід визначити зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Концепція управління формує основу стратегічного мислення та виявляється через низку характерних особливостей її реалізації:

1) ґрунтується на інтегральній взаємодії системного, ситуаційного та цільового підходів до функціонування підприємства, оскільки застосування лише одного з окреслених підходів не дає змогу досягти заданих цілей та результатів;

2) орієнтує на дослідження середовища, в якому здійснює діяльність підприємство, що дає змогу формувати відповідні такому середовищу системи та механізми управління;

3) акцентує увагу на необхідності формування та використання баз стратегічної інформації; аналіз, інтерпретація та їх використання для формування стратегічних цілей та прийняття рішень дає змогу детермінувати зміст та можливу послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) дає можливість формувати прогнози щодо наслідків потенційних рішень, впливаючи на ситуацію через перерозподіл усіх видів ресурсів підприємства, налагодження ефективних взаємозв'язків та розроблення принципів поведінки персоналу;

5) передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Отже, вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ під час визначення цілей підприємства. Стратегії в цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для її реалізації необхідно, щоб усе

підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Перед тим як вибрати певну стратегію діяльності підприємства, потрібно визначитися з об'єктом, суб'єктом та предметом управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

До об'єктів фінансово-економічної безпеки підприємства слід віднести:

– саме підприємство, його господарську систему та всі ресурси, основні та оборотні фонди;

– стейкхолдерів підприємства (власників акцій акціонерного товариства та його контрагентів, зокрема партнерів, конкурентів, покупців, постачальників);

– колектив підприємства з його корпоративною культурою, зокрема кожного працівника підприємства;

– сукупність бізнес-процесів, які забезпечують функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Концепція управління фінансово-економічною безпекою підприємства, окрім визначення цілей, повинна містити конкретизацію функцій, які вона повинна виконувати, та послідовність етапів її реалізації (рис. 1).

Дослідження наукових публікацій [1; 2; 4] дало змогу виокремити функції, які мають загальний характер та властиві усім системам управління. Це такі функції, як діагностична, планування, прогностична, контрольна, координаційна, комунікативна. Однак вони повністю не відображають специфіку процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Тому вважаємо необхідним доповнити означений перелік спеціальними функціями, які мають вузько спрямований характер і відображають ключові компетенції суто системи управління фінансово-економічною безпекою:

– встановлення відповідності (за допомогою стратегії встановлюється відповідність між внутрішніми характеристиками (потенціалом) підприємства та можливостями, небезпеками і загрозами, які визначають його позицію у зовнішньому середовищі);

– переговорна (розкривається в тому, що підприємство вступає в домовленості з іншими суб'єктами господарювання, державними та міжнародними інституціями, взаємодія з якими розширює коло небезпек і загроз для самого підприємства з огляду на існування в їхніх системах цінностей, інтересів і сприйняття реальності; відповідно, управління фінансово-економічною безпекою спрямоване на усунення конфліктів на рівні мікро-, мезо- та макросере-

довищ функціонування підприємства методами ведення переговорів, маніпуляцій, використання конкурентного становища чи певних повноважень);

– маневрування (виявляється в тому, що будь-яке підприємство прагне довгострокового безпечного і сталого розвитку шляхом встановлення контролю над діями інших ринкових агентів або за рахунок кооперації з ними; при цьому підприємство має спиратись на маневрування, як враховуючи власні економічні інтереси, так і звертаючи увагу на дії інших суб'єктів ринку з метою підвищення рівня фінансово-економічної безпеки);

– структуротворча (реалізується в процесі розроблення управління фінансово-економічною безпекою та виявляється у формах розпо-

ділу та кооперації виконуваних функцій, спрямованих на вирішення поставлених завдань і досягнення відповідного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства; це дає змогу забезпечити не лише життєздатність, але й стратегічний розвиток організації, синергетичний ефект взаємодії усіх її елементів; крім того, необхідність збалансування зовнішніх ризиків та внутрішніх протидій вимагає від підприємства приведення власної організаційної структури управління в максимальну відповідність до середовища господарювання);

– адаптаційна (вимагає від підприємства максимальної адекватності управління фінансово-економічною безпекою до умов зовнішнього середовища, яке розглядається як сукупність об'єктивних обставин, здатних порушувати рів-



Рис. 1. Концепція стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства



новагу функціонування підприємства; відповідно, підприємство або має адекватно реагувати на ці обставини, або змушене припинити своє існування (залишити ринок чи галузь));

– конфігураційна (полягає в досягненні стабільності фінансово-економічного стану підприємства у досить тривалому проміжку часу; тобто управління фінансово-економічною безпекою підприємства має передбачати виділення чітких часових етапів розвитку, протягом яких підприємство може бути описане як певна стійка конфігурація його складових частин);

– трансформаційна (реалізується в періоди переходу підприємства від одного етапу стабільного розвитку (конфігурації) до подальшого етапу; необхідність трансформаційного переходу обумовлена дією зовнішніх біфуркацій; у час трансформаційних змін (стрибок в іншу конфігурацію) управління фінансово-економічною безпекою покликане мінімізувати можливі ризики й втрати, властиві такому переходу, а також зберегти життєздатність підприємства).

Проведене дослідження підходів до розуміння сутнісних та функціональних властивостей, а також конкретних характеристик фінансово-економічної безпеки підприємства дає можливість виділити такі основні принципи концептуального управління фінансово-економічною безпекою підприємства, як принципи законності (відповідність нормам і законам, встановленим у державі на сучасному етапі суспільного розвитку); дотримання балансу інтересів особистості, підприємства, його найближчого економічного середовища, регіону, держави, суспільства загалом; взаємної відповідальності усіх структурних підрозділів, персоналу, стейкхолдерів, менеджменту підприємства за забезпечення фінансово-економічної безпеки; взаємозв'язку усіх рівнів фінансово-економічної безпеки, а саме внутрішнього середовища підприємства та його зовнішнього середовища (на рівні взаємодії з іншими юридичними та фізичними особами, в межах регіону, держави, світогосподарської системи).

В системі фінансового менеджменту доцільно виокремити підсистему управління фінансово-економічною безпекою підприємства, до основних цільових орієнтирів якої слід віднести:

– забезпечення сталого економічного розвитку підприємства, досягнення основних цільових параметрів діяльності за збереження ліквідності та певного рівня фінансової незалежності,

необхідних для підтримки його стійкості в поточному періоді;

– нейтралізацію негативного впливу кризових явищ економіки, навмисних дій конкурентів та інших структур;

– формування адекватної системи обліку фінансових потоків та підвищення ефективності системи контролю;

– залучення й використання позикових коштів за оптимальною вартістю;

– контроль прийнятного рівня боргового навантаження;

– запобігання випадкам халатності, шахрайства, умисних дій персоналу у відносинах з контрагентами, а також іншим фінансовим порушенням;

– розроблення та впровадження системи постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього діагностування кризових явищ та ознак банкрутства.

Реалізація перелічених напрямів допоможе підприємству створити необхідний запас міцності фінансової системи, що сприятиме забезпеченню подолання кризових наслідків.

**Висновки.** У статті доведено доцільність застосування комплексного підходу до формування системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що повинна включати мету, завдання, принципи діяльності, об'єкти та суб'єкти, стратегію та тактику. Метою системи безпеки є своєчасне виявлення та запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і погроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства та досягнення ним цілей бізнесу.

Обґрунтовано, що проблема комплексного підходу до розуміння фінансово-економічної безпеки є визначальною для побудови ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства та її функціонування на високому рівні. Це сприятиме попередженню зниження чи втрати життєздатності підприємства, а також дасть змогу набути важливих якісних характеристик, зокрема здатності до саморозвитку та виживання, пристосованості до зміни умов зовнішнього середовища, формування необхідного запасу фінансово-економічної міцності. Тому нами узагальнено концептуальні засади функціонування й розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, визначено критеріальні положення, що є передумовою реалізації ефективних управлінських функцій у цій сфері.

### Бібліографічний список:

1. Головка Л.С., Якимова А.М. Сучасні проблеми формування системи фінансово-економічної безпеки залізнично-транспортного комплексу України. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2015. № 1. С. 56–69.
2. Вергун А.М. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Міжнародний науковий журнал. 2015. № 2. С. 27–31. URL: <http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/1295/3/14296461909930.pdf>.
3. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його складові. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147039687.pdf>.
4. Преображенська О.С. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 384–387. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/81.pdf>.

### References:

1. Holovkova L.S., Yakymova A.M. (2015), "Modern problems of formation of the system of financial and economic safety of the railway-transport complex of Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy, no 1, pp. 56–69.
2. Verhun A.M. (2015) "Features of management of financial and economic security of the enterprise", Mizhnarodnyi naukovi zhurnal, [Online] no 2, available at: <http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/1295/3/14296461909930.pdf>.
3. Orlyk O.V. "Mechanism of financial and economic security management of the enterprise and its components", available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/147039687.pdf>.
4. Preobrazhens'ka O.S. (2015) "Features of management of financial and economic security of the enterprise", Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, no. 3, pp. 384–387, available at: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/81.pdf>.

### ***Dotsenko I.O.***

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance, Banking and Insurance,  
Khmelnitskyi National University

### ***Melnichuk O.P.***

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department  
of Economics and International Relations,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics  
Kyiv National University of Trade and Economics

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

The problem of a comprehensive approach to understanding financial and economic security is crucial for building an effective system of financial and economic security management and its operation at a high level. This will prevent the reduction or loss of viability of the enterprise and will allow acquiring important qualitative characteristics, including: the ability to self-development and survival, adaptability to changing environmental conditions, the formation of the necessary stock of financial and economic strength.

The article proves the expediency of applying an integrated approach to the formation of a system for providing financial and economic security of an enterprise, which should include the purpose, tasks, principles of activity, objects and subjects, strategy and tactics. The purpose of the security system is the timely detection and prevention of both external and internal hazards and threats, ensuring the security of the enterprise and achieving its business objectives. The conceptual bases of strategic management of financial and economic security of the enterprise are highlighted.

Therefore, we have generalized the conceptual principles of the functioning and development of the financial and economic security management system of the enterprise and defined the criteria conditions that are a prerequisite for the implementation of effective managerial functions in this area.