

**УДК 65.012.8**

**Тематичний розділ:** Економіка та управління підприємствами

**Сабецька Т.І.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри гуманітарних і фундаментальних дисциплін Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Тернопільського національного економічного університету

**Сабецький В.Б.**

магістр групи ФЕБмі-11 Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Тернопільського національного економічного університету

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена вивченню теоретико-методологічних підходів до формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Зокрема, проаналізовано наукові підходи до визначення і розробки стратегії економічної безпеки, подано авторське трактування категорії “стратегія економічної безпеки підприємства”, сформульовано мету стратегічного планування економічної безпеки підприємства. В рамках формування дієвого механізму захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз у статті запропоновано власне бачення підходу до алгоритму формування стратегії економічної безпеки підприємства, який передбачає послідовне виконання ряду важливих етапів. Запропоновано підхід, за яким стратегію економічної безпеки слід обирати, виходячи з того, в якій зоні економічної безпеки наразі перебуває підприємство.

**Ключові слова:** безпека, економічна безпека, система економічної безпеки підприємства, стратегія, стратегічне планування, стратегія економічної безпеки, стратегічне планування економічної безпеки підприємства.

**Постановка проблеми.** Підприємницька діяльність у будь-якій сфері чи галузі беззаперечно пов’язана з ризиками та невизначеністю, ігнорування яких

призводить до непоправних для бізнесу наслідків: від незначних збитків аж до фінансового краху й банкрутства. Тому в умовах сучасних економічних викликів на фоні внутрішньодержавної політичної, економічної й фінансової нестабільності пріоритетним завданням кожного господарюючого суб'єкта є забезпечення належного рівня економічної безпеки, яка передбачає не лише усунення імовірних загроз і небезпек, а й запобігає появі кризових явищ та сприяє стійкому і максимально ефективному розвитку підприємства. Стратегія економічної безпеки відіграє домінуючу роль в системі стратегічного вибору підприємства, забезпечуючи належний рівень його конкурентоспроможності та життєстійкості в сучасних ринкових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема стратегічного планування економічної безпеки підприємства наразі є надзвичайно актуальною й потребує застосування комплексного підходу до її вирішення з урахуванням сучасних реалій економічного розвитку. Основні проблемні аспекти розробки та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства висвітлені у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Г.Ф. Азаренков, С.М. Сердечна [1], В.П. Валіков, В.В. Македон [2], О.А. Гавриш, Г.М. Черняк [3], О.І. Захаров [4], О.І. Линник, Н.В. Артеменко [5], О.О. Мельник [6], І.С. Нагорняк [7], О.В. Роженко [8], О.В. Скорук [9], С.М. Смірная [10], О.О. Фальченко, Ю.С. Глушач [11] та інші.

Отже, аналіз наукових праць з досліджуваної проблематики засвідчує немалий науковий інтерес вітчизняних та іноземних дослідників до ключових аспектів формування стратегії економічної безпеки підприємства.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Можна констатувати наявність окремих аспектів окресленої проблеми, які залишаються обділеними увагою науковців та потребують подальшого ґрунтовного вивчення і розробки. Зокрема, слід звернути увагу на відсутність комплексного методичного підходу до формування стратегії економічної безпеки підприємства. Саме тому необхідними й надзвичайно актуальними є подальші наукові пошуки щодо вдосконалення механізмів стратегічного

планування перспектив і загроз майбутнього розвитку підприємства в аспекті забезпечення його економічної безпеки.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретико-методологічних і прикладних аспектів стратегічного планування економічної безпеки господарюючих суб'єктів та розробці дієвого й ефективного механізму формування стратегії економічної безпеки сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективно побудована система економічної безпеки підприємства ґрунтується на вдало продуманих й налагоджених бізнес-процесах і залежить від двох фундаментальних факторів: суб'єктивного – філософського підходу менеджменту фірми до проблем безпеки та об'єктивного – незалежної дії зовнішніх ринкових чинників.

Рішення щодо економічної безпеки підприємства можна умовно поділити на:

– оперативні, які приймаються в режимі реального часу і за своєю суттю є негайною реакцією на дію негативних чинників та подій, які вже відбуваються, тобто мова йде про забезпечення оперативної економічної безпеки;

– тактичні, які стосуються забезпечення економічної безпеки на найближчу перспективу у рамках короткострокового періоду планування і мають на меті захист потенціалу підприємства від імовірних загроз та небезпек, які можуть виникнути найближчим часом (забезпечення тактичної економічної безпеки);

– стратегічні, тобто орієнтовані на довготривалу перспективу і полягають у забезпеченні сталого й безпечного розвитку підприємства на засадах комплексного, всебічного захисту бізнесу від потенційних загроз і небезпек, які ймовірно можуть виникнути в майбутньому.

В даному аспекті можна говорити про два рівня розуміння поняття “економічна безпека підприємства”. Так, за вузьким підходом під економічною безпекою слід розуміти сукупність засобів протистояння загрозам, набір способів усунення їх негативного впливу на підприємство. За так званим широким підходом економічна безпека являє собою філософію, концепцію безпечного й стабільного розвитку підприємства і окрім захисту від загроз та небезпек охоплює широкий спектр механізмів забезпечення продуктивності,

рентабельності, фінансової стійкості, конкурентоспроможності й ринкового визнання, тобто безпека розглядається з позиції стратегічного управління.

Стратегія забезпечення економічної безпеки, на думку Г.Ф. Азаренкова і С.М. Сердечної, – це “загальна стратегія розвитку бізнесу, що включає в себе поточні стратегії переходу підприємства на наступний вищий щабель ієрархії станів економіки, аж до стану “економічна безпека” [1, с. 510].

За [12], стратегічна економічна безпека підприємства “є таким станом захищеності функціонуючого підприємства (підрозділів, господарських операцій), при якому механізм захисту від реальних і потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз, як сукупність взаємозв’язаних структурних елементів, забезпечує його перманентний стійкий розвиток і досягнення поставлених цілей в довгостроковому періоді”.

На думку авторів О.І. Линник і Н.В. Артеменко, “стратегія економічної безпеки – це сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства” [5, с. 165]. А з погляду О.О. Мельник, стратегія забезпечення економічної безпеки є “однією з видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує захист його економічних інтересів від різних умов шляхом формування довгострокових цілей цього захисту, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямків і форм захисту при зміні чинників і умов економічного середовища його функціонування” [6, с. 280].

Автори О.О. Фальченко та Ю.С. Глушач вважають, що “стратегія економічної безпеки – це економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об’єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку” [11, с. 158].

Узагальнивши погляди різних авторів, можемо визначити стратегію економічної безпеки підприємства як комплексну, орієнтовану на тривалу перспективу цілісну концепцію сталого й безпечного розвитку підприємства на основі побудови адекватної й ефективної системи економічної безпеки, яка

здатна вчасно реагувати на будь-які загрози й небезпеки, максимально нівелюючи їх негативний вплив на підприємство.

Основною метою стратегічного планування економічної безпеки підприємства є розробка заходів, які здатні забезпечити достатній рівень захисту бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз та дозволяють підприємству успішно функціонувати в умовах ризику й невизначеності ринкового оточення, досягаючи при цьому поставлених загальних корпоративних цілей і завдань.

В нашій країні розробкою стратегії економічної безпеки наразі займається далеко не кожне підприємство, деякі підприємці – через те, що не до кінця усвідомлюють необхідність забезпечення економічної безпеки власного бізнесу, інші – не готові витратити фінансові ресурси на розробку системи економічної безпеки та формування стратегії її розвитку, треті – не забезпечені кадровими ресурсами необхідної професійної підготовки, достатнього досвіду та вмінь у галузі забезпечення економічної безпеки. Та яка б причина не стримувала розвиток концепції економічної безпеки в українському економічному співтоваристві, динамічність сучасного економічного життя, посилення глобалізаційних процесів, відкритість економіки та постійна зміна ринкової кон'юнктури змушують представників бізнесу бути в постійному тонусі, в напрузі, швидко реагувати на зовнішні виклики й загрози, адже будь-яка затримка тягне за собою негативні наслідки: від незначних неприємностей до глобальних проблем і навіть банкрутства.

А тому запровадження концепції стратегічного управління економічною безпекою підприємства може дати підприємству ряд переваг, серед яких:

- можливість сформувавши необхідне інформаційне підґрунтя для прийняття важливих стратегічних і тактичних безпекових рішень;
- можливість завжди “тримати руку на пульсі подій”, тобто бути в курсі всіх об'єктивних змін зовнішніх та внутрішніх факторів, які чинять певний вплив на економічну безпеку підприємства;
- мінімізація впливу на бізнес негативних чинників і загроз, які можуть виникнути в зовнішньому оточенні у найближчій та віддаленій перспективі;

– підвищення рівня керованості та плановості процесів управління системою економічної безпеки, що сприяє зростанню її ефективності;

– консолідація персоналу підприємства, тобто об'єднання спільних зусиль спеціалістів і керівників різних підрозділів підприємства у рамках розробки та реалізації корпоративної стратегії економічної безпеки.

Формування стратегії економічної безпеки наразі є невід'ємним елементом процесу стратегічного управління підприємством, у рамках якого плануються заходи щодо захисту бізнесу від зовнішніх та внутрішніх загроз, розробляються організаційно-економічні механізми системи економічної безпеки, а також її ресурсне, кадрове, організаційне та фінансове забезпечення.

Процес формування стратегії економічної безпеки підприємства можна подати як сукупність взаємозв'язаних послідовних кроків (рис. 1).



**Рис. 1. Процес розробки стратегії економічної безпеки підприємства**  
(розроблено авторами).

**Крок 1.** Оцінювання поточного стану та загальної динаміки розвитку бізнесу. Визначенню пріоритетних напрямків забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства має передувати оцінка поточного стану бізнесу, дослідження динаміки його розвитку за останні 3-5 років, а також вивчення ключових зовнішніх і внутрішніх небезпек, що можуть зашкодити успішному розвитку підприємства в майбутньому. Необхідно також проаналізувати галузеву специфіку підприємства, особливості бізнес-процесів, його асортимент, стан і використання ресурсів, динаміку ринкових показників тощо.

**Крок 2.** Розробити ефективну та дієву стратегію економічної безпеки можливо за умови достатньої поінформованості про фінансово-економічний стан підприємства, його внутрішній потенціал, конкурентний статус в ринковому оточенні, а також особливості взаємодії із зовнішніми суб'єктами. Саме тому важливе місце в системі стратегічного планування економічної безпеки посідає діагностика поточного стану внутрішньої економічної безпеки підприємства, яку здійснюють на основі аналізу ряду фінансово-економічних показників (рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, продуктивності тощо) і в подальшому використовують для визначення рівня внутрішньої економічної безпеки підприємства:

**Крок 3.** У ході дослідження зовнішнього оточення підприємства важливо спрогнозувати розвиток ринкових економічних процесів у межах національної економіки та на міжнародному рівні, особливо у тому сегменті, де працює підприємство. Необхідно не лише виявити поточні загрози й небезпеки, які вже здійснюють негативну дію на бізнес, але й передбачити, яких саме небезпек потрібно остерігатися підприємству у найближчій та віддаленій перспективі.

Загрози, які містить зовнішнє середовище діяльності підприємства, можна ідентифікувати як загрози об'єктивного та суб'єктивного характеру. Об'єктивними загрозами вважають негативну дію будь-яких макроекономічних факторів (фаза економічного циклу, динаміка економічного зростання, рівень інфляції, валютні курси, політична ситуація тощо), які загалом утворюють несприятливе чи, навпаки, сприятливе середовище для розвитку бізнесу.

Загрози суб'єктивного характеру зумовлені особливостями поведінки інших господарюючих суб'єктів, які перебувають у взаємодії з підприємством, а саме:

- споживачів, які загрожують підприємству зниженням платоспроможного попиту через зміну смаків і уподобань чи скорочення доходів;
- постачальників, зі сторони яких загрозою є несвоєчасність постачання матеріальних ресурсів, невиконання укладених угод чи розрив співпраці, підвищення цін на продукцію, невідповідність продукції стандартам якості;
- конкурентів, що загрожують раптовою зміною лінії та стратегії поведінки, захопленням більшої частки ринку, недобросовісною конкурентною поведінкою, ціновим демпінгом, впровадженням технічних інновацій тощо;
- органів державної влади, які загрожують посиленням податкового тиску, введенням жорсткіших правил ведення бізнесу, непрозорістю дозвільної системи корупційними проявами, неправомірною лояльністю до конкурентів;
- фінансових установ, бізнес-партнерів і інвесторів, зі сторони яких загрозою може бути неприйнятна для підприємства зміна умов й особливостей співпраці, погіршення умов кредитування, зниження рівня інвестування чи погіршення умов надання інвестицій, зростання ризиків реалізації інвестиційних проектів.

**Крок 4.** Комплексна оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на підставі аналізу внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє говорити про попадання підприємства у одну з можливих зон безпеки:

Зона 1. “Високий рівень економічної безпеки” характерний для суб'єктів бізнесу з найкращими можливими значеннями фінансово-економічних показників та найнижчою імовірністю внутрішніх і зовнішніх загроз. Тут організована ефективна й надійна система економічної безпеки, яка здатна своєчасно виявляти та усувати будь-які небезпеки. Такі підприємства ефективно використовують власні ресурси, мають раціональну структуру майна, фінансово стабільні та економічно стійкі з великим потенціалом росту.

Зона 2. “Нормальний рівень економічної безпеки” характеризується пороговими значеннями аналізованих фінансово-економічних параметрів, які незначно відхиляються від норми. Тут створена продуктивно функціонуюча



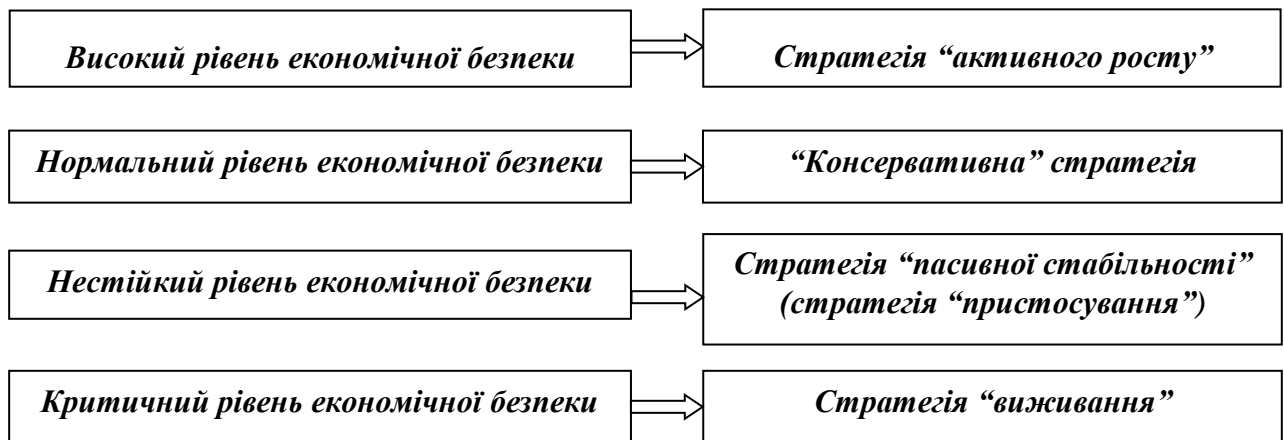
система ризик-менеджменту, яка забезпечує достатній рівень захисту бізнесу від загроз. Такі підприємства здатні вести прибуткову економічну діяльність, проте не завжди ефективно використовують власні економічні ресурси, мають незначні проблеми ліквідності, фінансової стійкості й платоспроможності, та попри це є надійними бізнес-партнерами зі сталими зв'язками, позитивною репутацією та ринковими перспективами.

Зона 3. “Нестійкий рівень економічної безпеки” притаманний господарським суб'єктам, які функціонують із мінімальною рентабельністю господарської діяльності, отримуючи низький дохід, що ледве покриває виробничі витрати, мають значні фінансові негаразди, низький рівень продуктивності економічної діяльності та недостатньо платоспроможні. Такі бізнес-суб'єкти вразливі до зовнішніх загроз, нестійкі до ринкових викликів. Разом з тим за умови ефективного менеджменту та активізації внутрішнього потенціалу такі підприємства мають непогані шанси на зниження фінансової напруженості, усунення всіх реальних і потенційних загроз, подолання кризової ситуації та відновлення внутрішньої економічної безпеки.

Зона 4. “Критичний рівень економічної безпеки” характерний для підприємств, у яких діагностовано незадовільні значення більшості оціночних фінансово-економічних показників, їм притаманний високий рівень витрат, неефективне використання ресурсів, низька продуктивність бізнес-процесів, критичний фінансовий стан та висока імовірність банкрутства. Кризовий фінансовий стан робить ці підприємства надзвичайно чутливими до злочинних посягань, рейдерських захоплень, неправомірних дій органів державної влади, зазіхань конкурентів та інших зовнішніх небезпек. Реанімувати такі підприємства можливо шляхом реалізації комплексу антикризових заходів.

**Крок 5.** На етапі визначення стратегічних орієнтирів та перспектив майбутнього розвитку бізнесу необхідно обрати певний напрямок стратегічної орієнтації підприємства залежно від зони економічної безпеки, у яку воно потрапило за результатами діагностики. Так, залежно від поточного рівня економічної безпеки підприємства (високого, нормального, нестійкого чи

критичного) можна орієнтуватися на відповідний тип стратегії економічної безпеки – стратегію “активного росту”, “консервативну” стратегію, стратегію “пасивної стабільності” чи стратегію “виживання” (див. рис.2).



**Рис. 2. Вибір стратегії економічної безпеки залежно від рівня економічної безпеки підприємства** (розроблено авторами).

В основі стратегії “активного росту” лежить збереження поточного високого рівня економічної безпеки, а також збереження й подальше посилення системи захисту інтересів підприємства від імовірних прогнозованих й неочікуваних внутрішніх загроз і зовнішніх небезпек за умов активного росту бізнесу.

“Консервативна” стратегія орієнтована на загальну підтримку достатнього рівня економічної безпеки, своєчасне виявлення й попередження різного роду загроз, а також посилення тих окремих складових безпеки, які на даний момент є “слабкою ланкою” й потребують додаткової уваги.

Стратегію “пасивної стабільності” (стратегію “пристосування”) обирають бізнес-суб’єкти із низьким рівнем економічної безпеки, адже така стратегія дозволяє швидко і з найменшими втратами пристосувати підприємство до динамічних змін зовнішнього оточення, за потреби – змінити вид діяльності, ринок збуту, політику закупівель, технологію виробництва, а також посилити найслабші складові системи економічної безпеки.

Стратегія “виживання” орієнтована на комплексний захист фінансово нестабільного підприємства, що перебуває на грані банкрутства, за усіма

компонентами економічної безпеки з метою уникнення його ліквідації, рейдерського захоплення чи конкурентних зазіхань.

**Крок 6.** Вибір оптимальної стратегії подальшого розвитку підприємства в рамках бажаного стану його економічної безпеки, формування локальних цілей та розробка тактичних завдань щодо забезпечення захисту бізнесу від імовірних загроз і небезпек, виявлення та використання наявних внутрішніх резервів підвищення рівня безпеки підприємства.

Незалежно від того, який тип стратегічної поведінки обере підприємство, стратегія його економічної безпеки повинна бути комплексною й охоплювати такі ключові напрямки роботи:

- напрям фінансово-економічної безпеки, що полягає у підтримці нормального фінансового стану підприємства, забезпеченні його фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності й рентабельності, уникнення ситуацій, які призводять до погіршення фінансових показників і банкрутства;

- напрям матеріально-технічної безпеки, за яким планується ряд заходів щодо усунення будь-яких ризиків забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами;

- напрям кадрової безпеки, який окрім забезпечення потреби підприємства в трудових ресурсах охоплює проблему професіоналізму й компетентності працівників, захист від промислового шпіонажу,

- напрям правової безпеки, який передбачає організацію діяльності підприємства в рамках правового поля, вивчення юридичних механізмів захисту бізнесу від загроз його безпеці;

- напрям силової безпеки, в основі якого лежить налагодження дієвої системи фізичного захисту бізнесу від зовнішніх протиправних посягань і надзвичайних ситуацій (організація охорони, запровадження пропускового режиму, встановлення системи відеонагляду, системи протипожежної безпеки, налагодження взаємодії з правоохоронними органами);

**Крок 7.** Оцінювання прийнятності обраної стратегії економічної безпеки за рядом критеріїв, а саме:

- відповідність стратегії економічної безпеки загальній корпоративній стратегії підприємства;
- забезпечення виконання поставлених безпекових завдань наявними матеріально-технічними, фінансовими та кадровими ресурсами;
- взаємоузгодженість та збалансованість внутрішніх елементів стратегії;
- адаптивність та гнучкість стратегії економічної безпеки, тобто наявність можливості перегляду певних планових завдань відповідно до мінливих умов зовнішнього оточення;
- ефективність стратегії економічної безпеки, тобто ефект від запланованих безпекових заходів повинен перевищувати витрати, понесені на їх реалізацію.

**Крок 8.** Вироблення шляхів та механізмів реалізації стратегії економічної безпеки підприємства, розробка ефективної системи контролю за виконанням стратегічних завдань. У практичній діяльності реалізація стратегії економічної безпеки є непростим завданням, яке потребує високого професіоналізму й майстерності відповідальних осіб. Іноді ймовірні небезпеки вдається виявити завчасно й менеджери підприємства мають час на вироблення найбільш вдалих та ефективних способів вирішення проблемної ситуації. Проте досить часто реагувати на загрози необхідно у вкрай стислі терміни і від якості такої реакції, власне, й залежить майбутнє бізнесу. Тому в рамках стратегії економічної безпеки важливо завчасно розробити методики й технології протидії імовірним загрозам, а також розрахувати обсяги необхідного матеріально-технічного і фінансового забезпечення для ефективної реалізації безпекових заходів.

Важливу роль в реалізації стратегії економічної безпеки відіграє ефективність організації служби (відділу, підрозділу) безпеки підприємства, забезпечення її висококваліфікованими фахівцями, новітніми технічними засобами, повноваженнями у вирішенні безпекових питань і достатнім фінансуванням. Також ефективність реалізації стратегії економічної безпеки значною мірою залежить від “правильності” побудови організаційної структури управління підприємством, від усвідомлення кожним членом колективу своєї ролі та значущості в досягненні загальних безпекових цілей, від психологічної

готовності сприймати необхідні стратегічні зміни, не створюючи при цьому бар'єрів і перешкод у процесі ухвалення важливих з позиції безпеки рішень.

Варто пам'ятати, що кожне підприємство є унікальним, з індивідуальними особливостями, характеристиками і відмінностями, через що неможливо розробити базового, прийнятного для всіх господарюючих суб'єктів алгоритму формування стратегії економічної безпеки. Попри все це типова процедура стратегічного планування економічної безпеки повинна враховувати такі тези:

- стратегія економічної безпеки підприємства має бути сформульована з огляду на особливості ринкового середовища та економічної ситуації в країні;
- ключовим орієнтиром має бути орієнтованість на загальнокорпоративну стратегію та ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства;
- спрямованість стратегії повинна відповідати досягнутому рівню економічної безпеки й містити відповідні цілі та завдання;
- в основі стратегічного планування економічної безпеки повинні лежати принципи багатоваріантності, альтернативності й, головне, ефективності.

Підґрунтям для побудови ефективної системи стратегічного планування економічної безпеки підприємства є дієва система стратегічного менеджменту, ядро якої складають компетентні керівники та висококваліфіковані спеціалісти, які здатні налагодити і контролювати безперервний процес моніторингу будь-яких дотичних до підприємства загроз, вчасно й адекватно реагувати на зовнішні виклики, вміло локалізувати внутрішні небезпеки і, головне, володіти так званим “підприємницьким чуттям, інтуїцією”, вмінням бути на крок попереду, передбачити, спрогнозувати й захистити.

**Висновки і пропозиції.** “Хворобу легше попередити, ніж лікувати” – цей загальновідомий вислів можна успішно застосувати в аспекті стратегічного планування економічної безпеки сучасного підприємства. Очевидною для всіх є теза про те, що застосування заходів, орієнтованих на попередження імовірних внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства, є значно ефективнішим, ніж ліквідація наслідків несприятливих для бізнесу подій. Відповідальний та виважений підхід до формування стратегії економічної

безпеки дозволить підприємству ефективно господарювати, розвиватися й зростати в умовах фінансової стабільності, незалежності і захищеності від зовнішніх небезпек, допомагає вчасно й правильно реагувати на зовнішні виклики, оперативно долати внутрішні негаразди, послідовно досягати поставлених цілей, не втрачаючи при цьому завойованих позицій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Азаренков Г.Ф., Сердечна С.М. Формування аналітичного інструментарію забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №5 (45). С. 508–517.

2. Валіков В.П., Македон В.В. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. №1(10). С.12-22.

3. Гавриш О.А., Черняк Г.М. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник НТУУ “КПІ”*. 2016. №13. С. 143–149.

4. Захаров О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2012. №2. С. 272–282.

5. Линник О.І., Артеменко Н.В. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ “ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 67 (1040). С. 159–169.

6. Мельник О.О. Сутність розробки стратегії забезпечення економічної безпеки автотранспортного підприємства. *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник*. 2012. №106. С. 276–282.

7. Нагорняк І.С. Стратегічне управління забезпеченням соціально-економічної безпеки підприємств. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем* : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 117–128.

8. Роженко О.В. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. 2015. №51. С. 51–55.

9. Скорук О.В. Реалізація стратегії економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 498-503.

10. Смірная С.М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. 2018. №8. С. 190–198.

11. Фальченко О.О., Глушач Ю.С. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. "Технічний прогрес та ефективність виробництва"*. 2013. № 66. С. 157-160.

12. Ianioglo, A. (2015), Comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 69-79.

**Сабецкая Т.И.**

**Сабецкий В.Б.**

Ивано-Франковский учебно-научный институт менеджмента  
Тернопольского национального экономического университета

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Резюме.** Стаття посвящена изучению теоретико-методологических подходов до формирования стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия. В частности, проанализированы научные подходы к определению и разработке стратегии экономической безопасности, подана авторская трактовка категории "стратегия экономической безопасности предприятия", сформулирована цель стратегического планирования экономической безопасности предприятия. В рамках формирования действенного механизма защиты предприятия от внешних и внутренних угроз в статье предложено собственное виденье подхода к алгоритму формирования стратегии экономической безопасности предприятия, который предусматривает

последовательное выполнение ряда важных этапов. Предложен подход, за которым стратегию экономической безопасности следует избирать, исходя из того, в какой зоне экономической безопасности теперь находится предприятие.

**Ключевые слова:** безопасность, экономическая безопасность, система экономической безопасности предприятия, стратегия, стратегическое планирование, стратегия экономической безопасности, стратегическое планирование экономической безопасности предприятия.

**Sabetska T.I.**

**Sabetsky V.B.**

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management  
of Ternopil National Economic University

## **THEORETICAL PRINCIPLES OF THE STRATEGIC PLANNING OF ECONOMIC SAFETY OF THE ENTERPRISE**

**Summary.** The article is devoted to the study of theoretical and methodological approaches to the formation of a strategy for ensuring the economic security of the enterprise. In particular, the scientific approaches to the definition and development of the strategy of economic security are analyzed, the author's interpretation of the category "strategy of economic security of the enterprise" is given, the purpose of strategic planning of the economic security of the enterprise is formulated. In the framework of the formation of an effective mechanism for protecting the enterprise from external and internal threats, the article offers an own vision of the approach to the algorithm for the formation of an enterprise's economic security strategy, which involves the consistent implementation of a number of important stages. An approach is proposed, according to which the strategy of economic security should be chosen, based on which area of economic security the enterprise is located at.

**Keywords:** safety, economic safety, enterprise economic safety system, strategy, strategic planning, strategy of economic security, strategic planning of economic safety of the enterprise.