

го обладнання та на створення зони відпочинку. Активні дії зможуть в майбутньому зайняти значну частку львівського ринку та забезпечать одержання значних прибутків. Окрім цього, проведена оцінка започаткування власної справи на прикладі пральні самообслуговування є лише початком прикладного аналізу авторів питань можливості відкриття бізнесу з мінімальним капіталовкладенням.

### Література

1. Корж М.В. Маркетинг : навч. посібн. / М.В. Корж. – К. : Центр навч. літ-ри, 2008. – 344 с.
2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн. / К.І. Редченко. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во "Новий світ 2000", 2003. – 273 с.
3. Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во "Магнолія 2006", 2009. – 592 с.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.dengi.ua/clauses/88217\\_Prachechnaya\\_samoobsluzhivaniya\\_biznes-kejs\\_i\\_biznes-plan.html](http://www.dengi.ua/clauses/88217_Prachechnaya_samoobsluzhivaniya_biznes-kejs_i_biznes-plan.html)

#### **Скибинская З.Н., Скибинский О.С. Прачечная самообслуживания: оценка возможности открытия бизнеса во Львове**

Рассмотрена возможность открытия бизнеса во Львове на примере прачечной самообслуживания. В ходе исследования были проанализированы сильные и слабые стороны аналогичных компаний (SWOT-анализ), бенчмаркинг, определена абсолютная конкурентная сила, использован метод затрат и результатов, а также теории игр. Принято решение об наиболее оптимальном расположении такого предприятия во Львове.

**Ключевые слова:** анализ, свой бизнес, эффективность, производительность, оценка.

#### **Skybinska Z.M., Skybinsky O.S. Laundromat: evaluation of the opportunity of business start-up in Lviv**

The possibility of business start-up in Lviv at the example of Laundromat was reviewed. During the study we analyzed the strengths and weaknesses of similar companies (SWOT – analysis), benchmarking, defined the absolute competitive strength, used the method of cost-benefit and game theory. We also made a decision about the optimal location of such enterprise in Lviv.

**Keywords:** analysis, their own business, efficiency, performance, evaluation.

УДК 339.9

Здобувач О.О. Столяренко<sup>1</sup> – Львівський ДУВС

#### **АНАЛІЗ ЕТАПІВ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Проаналізовано основні етапи стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Визначено поняття "стратегічного управління економічною безпекою". Запропоновано власний підхід до процесу стратегічного управління економічною безпекою.

**Ключові слова:** фінансова безпека, економічна безпека, стратегія забезпечення економічної безпеки, стратегічне управління економічною безпекою підприємства.

**Актуальність.** Економічний процес потребує управління. Управління підприємством, спрямоване на оперативне вирішення економічних, фінансових

та інших питань, не маючи прогнозу та плану на перспективу, не є ефективним. Очевидно, що нестабільне зовнішнє середовище, зміни економічного стану країни та внутрішні постійні зміни за відсутності стратегічного управління зменшують можливість успішного розвитку підприємства.

Проблеми стратегічного управління діяльністю підприємств не втрачають своєї актуальності впродовж значного періоду, їх вирішення і розвиток розглядали у працях багато науковців. Однак проблема стратегічного управління економічною безпекою підприємств є недостатньо дослідженою і вивченою. З нашого погляду, ефективність такого дослідження значною мірою визначається тим, який економічний зміст вкладено в основні поняття і визначення, що описують цей процес.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми фінансової та економічної безпеки, стратегічне управління діяльністю підприємств вивчали багато науковців, таких як: І. Ансофф, І. Бланк О.І. Барановський, Х. Барроу, Б. Берман, М. Володкіна, Х. Віссема, О. Власюк Р. Гріфін, Г. Гольдштейн, Ю. Голляк, С. Євтухова, М. Ермошенко, Я. Жаліло, В. Жигалов, Л. Зайцев, Г. Кіндрацька, В. Колпаків, Ю. Кракос, Н. Круглова, Г. Мінцберг, Б. Мізюк, А. Наливайко, М. Портер, С. Покропивний, І. Смолін, А. Стрікленд, О. Судакова А. Томпсон, В. Третьяк, С. Усик, Т. Ціба, З. Шершенюва, Н. Яценко, В. Яцура та ін. Зокрема, у своїх працях І. Бланк, М. Володкіна, Г. Кіндрацька, Б. Мізюк, А. Наливайко, М. Портер, С. Покропивний, В. Пастухова, В. Яценко досліджували значення стратегічного аналізу та можливості покращення підприємства, основні процеси стратегічного управління.

Перші праці, в яких згадується поняття стратегічного аналізу, належать таким відомим науковцям, як: І.Х. Ансофф, А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд. Досить популярною є еволюційна концепція класика стратегічного управління І.Х. Ансоффа, яку підтримали й інші науковці: Д. Аакер, Р. Грант, О.С. Віханський, О.І. Ковтун, З.С. Шершенюва.

Щодо фінансової та економічної безпеки, більшість науковців, таких як: О. Власюк, В. Третьяк, Н. Яценко, розкривають етимологію цього поняття та його місце в ієрархії рівнів економічної безпеки. Недостатньо науково дослідженим та обґрунтованим залишається вивчення поняття стратегічного управління економічною безпекою та місце фінансової безпеки в цьому управлінському процесі.

**Виклад основних положень.** Категорії "економічна безпека" в багатьох джерелах трактуються як: стан захищеності економічних та життєвих інтересів, складова національної безпеки, стан економіки, що забезпечує її зовнішню і внутрішню стабільність, сукупність економічної, фінансової, соціальної, екологічної, науково-технологічної безпеки та ін.

Необхідною умовою для забезпечення економічної, зокрема і фінансової, безпеки є формування та реалізація стратегії економічної безпеки та стратегічного управління нею, оскільки це дасть змогу запобігти загрозам не тільки сьогодні, але й в перспективі на майбутнє.

Таким чином, перейдемо до трактування поняття "стратегія забезпечення економічної безпеки" та "стратегічне управління економічною безпекою". Стратегія забезпечення економічної безпеки – це розроблення довгострокового

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. Г.Я. Аніловська, д-р екон. наук

плану для забезпечення економічної безпеки підприємства, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього.

Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та виробленою стратегією економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного функціонування.

Необхідною умовою під час формування якісного стратегічного управління процесу є можливість повернутись на попередню або початкову стадію процесу та здійснити необхідне коригування в разі змін внутрішнього чи зовнішнього середовища. Для того, щоб сформувавши процес стратегічного управління економічною безпекою, необхідно розглянути такі його складові, як процес стратегічного управління та процес управління економічною безпекою. Очевидно, що стратегічне управління є складним і багатограним процесом, який складається з елементів, методів, навиків управлінців та їхнього бажання покращити стан підприємства.

Перш ніж сформувавши власний підхід до процесу стратегічного управління економічною безпекою та етап стратегічного аналізу рівня економічної безпеки в цьому процесі, необхідно розглянути основні підходи до нього.

Аналізували процес стратегічного управління чимало науковців, намагаючись розробити власний підхід та переконати в його ефективності. Серед таких авторів є: А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрікланд III [1, с. 35-43], В.В. Пастухова [2, с. 18-21], О.М. Таран [3, с. 8-14], Л.Л. Гевлич [4, с. 17], А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко [5, с. 115-117], Г.А. Поташева [6, с. 142-145] та багато інших.

Однак погляди на модель стратегічного управління у цих авторів дещо відрізняються. Такі науковці, як А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрікланд III та О.М. Таран, розглядають процес стратегічного управління як процес з п'яти етапів: 1) формування стратегічного бачення та місії; 2) постановка цілей; 3) розроблення стратегії; 4) впровадження та реалізація стратегії; 5) оцінка діяльності, аналіз нових напрямів, внесення коректив.

Дуже важливим є використання у цьому підході етапу внесення коректив. Розроблена стратегія не має бути кінцевою метою внаслідок цього стратегічного управління, необхідно здійснити її реалізацію та бути готовими до змін, корекції. Науковці значну увагу приділяють зворотному зв'язку між етапами в разі необхідності.

Про важливість зворотного зв'язку стверджує І. Ансофф [7, с. 68-69]. На думку науковця, процес розроблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Під час розроблення цієї стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть у разі конкретизації цілей і формування заходів. Необхідним є новий зв'язок, який дає змогу своєчасно визначити нову стратегію.

Дещо більше етапів процесу стратегічного управління описують такі науковці, як: Г.А. Поташева, В.В. Пастухова, Л.Л. Гевлич, А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. Загальний процес стратегічного

управління складається з відповідних етапів. Виявлення місії. Але у Л.Л. Гевлич цей етап відсутній, тоді як науковці А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко вважають, що етап виявлення місії є серединою процесу стратегічного управління. Безперечно, даний етап має бути одним із перших і досить вагомим у переліку етапів. Розроблена стратегія внаслідок цього стратегічного управління не має бути відокремлена від підприємства, а має відповідати загальній меті, місії, цілям. Лише в сукупності з цими орієнтирами можна досягнути бажаного результату.

Другим етапом є виявлення цілей. Третім етапом, який присутній в моделях усіх перерахованих вище науковців, є аналіз зовнішнього середовища. Наступний етап – аналіз внутрішнього середовища та виявлення сильних і слабких сторін. Стратегічний аналіз підприємства та аналіз стратегічних альтернатив. Наступний етап є вибір стратегії. Науковці В.В. Пастухова та Л.Л. Гевлич виділяють ще етап формування стратегічного плану.

Наступним етапом є реалізація стратегії.

Тридід О.М. поділяє етап розробки і реалізації стратегії на декілька стадій, основними з яких є: аналіз існуючої стратегії, формування загальнокорпоративних цінностей та інтересів, аналіз можливостей підприємства, формування стратегії і сполучених з ними елементів стратегічного вибору, визначення необхідних навичок. Насправді процес розроблення і реалізації стратегії не є простим і запропоновані автором більш детальні стадії є доречними [8, с. 114].

Необхідно здійснити оцінку стратегії.

Стратегічний контроль та формування коригуючих заходів. Цей досить необхідний етап відсутній в авторів Г.А. Поташевої та Л.Л. Гевлич.

Дещо відрізняється процес формування стратегії від попередніх підходів, яку запропонували К.М. Краус та Н.М. Краус [9, с. 81]. Основні етапи їхньої моделі є такі: усвідомлення місії підприємства, моніторинг соціально-економічного середовища; зовнішня оцінка; внутрішня оцінка; формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства; розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка; впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраної стратегії; моніторинг процесу реалізації стратегії та її коригування; фінансове забезпечення стратегії. Більшість етапів, хоча мають інші назви, передбачають той самий процес стратегічного управління, що й у попередніх авторів.

Перш ніж сформувавши власний підхід до процесу стратегічного управління економічною безпекою, необхідно розглянути основні підходи до процесу управління економічною безпекою.

Науковці М. Войнаренко та О. Яременко запропонували підхід до процесу управління економічною безпекою, яка складається з чотирьох етапів: діагностика, проектування, реалізація, контроль [10, с. 60-64]. Етап діагностика, своєю чергою, включає такі дії: систему моніторингу, контроль параметрів економічної безпеки підприємства, аналіз проблеми, узагальнення результатів діагностики, генерація ідей з усунення проблем. Проектування складається із: забезпечення управління економічною безпекою (методичне, організаційне та ресурсне забезпечення), аналіз фактичного стану ресурсів, прогноз розвитку ресурсів підприємства, аналіз стану середовища впливу, вибір моделі впливу на

стан економічної безпеки підприємства. Наступні етапи передбачають реалізацію обраного сценарію, контроль та підготовку рівня економічної безпеки підприємства.

Цей процес може забезпечити якісне управління економічною безпекою. Необхідно особливу увагу звернути на ліквідацію загроз або їх попередження та уникнення. Таким чином, пропонуємо власний підхід до процесу стратегічного управління економічною безпекою. Цей процес передбачає етапи, зображені на рис.

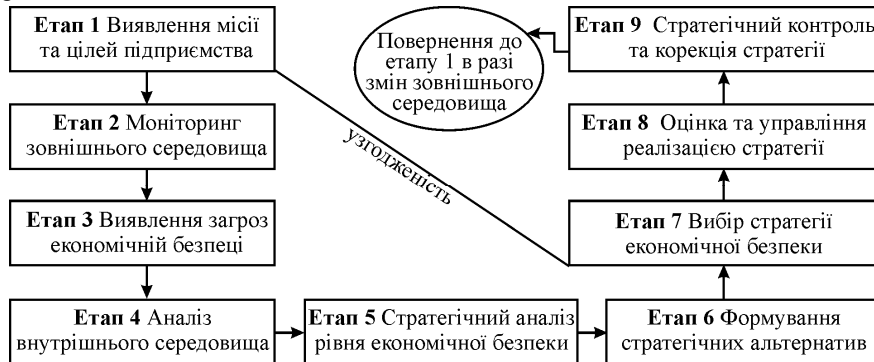


Рис. Процес стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Першим етапом, згідно із запропонованою моделлю, є формування місії та цілей підприємства. Другим етапом є моніторинг зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення. Третім етапом, згідно із запропонованою моделлю, є виявлення загроз економічній безпеці підприємства. На цьому етапі діагностуються потенційні загрози та існуючі загрози економічній безпеці підприємства.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище аналізуємо за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; наукові дослідження і розробки; виробництво, що включає організаційні, операційні й техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура. На основі даних зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюємо стратегічний аналіз рівня економічної безпеки підприємства. Здійснивши стратегічний аналіз та оцінивши всі загрози та потенціал підприємства, можна здійснювати наступний етап, а саме формувати стратегічні альтернативи.

Сьомий етап моделі – вибір стратегії економічної безпеки підприємства – є найважливішим етапом. Наступним етапом під час розроблення стратегії економічної безпеки є оцінка та управління реалізацією розробленої стратегії згідно з економічними та позаекономічними параметрами, встановлених підприємством.

Отже, здійснивши всі необхідні етапи для формування стратегії забезпечення економічної безпеки, необхідно все це завершити якісною реалізацією

цієї стратегії та контролем за її виконанням. Вироблена стратегія економічної безпеки повинна відповідати корпоративній стратегії підприємства та убезпечувати від зовнішніх та внутрішніх загроз як економічний, так і фінансовий стан підприємства.

Здійснивши стратегічний аналіз та використавши ситуаційні підходи, ця стратегія повинна бути адаптована до зовнішнього середовища і швидко змінити стратегічний напрям в разі такої потреби для досягнення економічної безпеки підприємства. Тобто є необхідність здійснення коригуючих заходів у разі виникнення такої потреби.

## Література

1. Томпсон-мл., Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / Артур, А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – Изд. 12-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2002. – 928 с.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.
3. Таран О.М. Стратегічне управління : навч. посібн. / О.М. Таран. – Харків : Вид-во Харк. нац. аграр. ун-та, 2004. – 145 с.
4. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л.Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с.
5. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2008. – 188 с.
6. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению : монографія / Г.А. Поташева. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во "Питер", 199. – 416 с.
8. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О.М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
9. Краус К.М. Стратегія фінансової стабілізації підприємств (на прикладі Центральної спілки споживчих товариств України) : монографія / К.М. Краус, Н.М. Краус. – Полтава : Вид-во "Дивосвіт", 2010. – 142 с.
10. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників / М. Войнаренко, О. Яременко // Економіст. – 2008. – № 12 (266). – С. 60-64.

## Столяренко А.А. Анализ этапов процесса стратегического управления экономической безопасностью предприятия

Проанализированы основные этапы стратегического управления экономической безопасностью предприятия. Определено понятие "стратегического управления экономической безопасностью". Предложен собственный подход к процессу стратегического управления экономической безопасностью.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, экономическая безопасность, стратегия обеспечения экономической безопасности, стратегическое управление экономической безопасностью предприятия.

## Stoljarenko O.O. The analysis of the economic enterprise security strategic management phase

The basic steps of strategy of economic security of the enterprise were analyzed. The concept of "strategic management of economic security" was outlined. An own approach to the strategic management of economic security of enterprise was offered.

**Keywords:** financial security, economic security, economic security strategy, strategic management of economic security of enterprise.