

**ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ.  
МАРКЕТИНГ. ЛОГІСТИКА.****BUSINESS. MANAGEMENT.  
MARKETING. LOGISTICS.**

УДК 330.115:658.1

**ПЛАНУВАННЯ БЕЗПЕЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ  
РЕЗУЛЬТАТІВ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Г.В. Єфімова, к.е.н., доцент

С.М. Марущак

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв, Україна*

*Єфімова Г.В., Марущак С.М. Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки.*

В статті розглянуто планування безпечного розвитку підприємства у вигляді вибору стратегій, який ґрунтується на результатах діагностики рівня економічної безпеки підприємства.

*Ключові слова:* безпечний розвиток підприємства, економічна безпека підприємства, планування, стратегія безпечного розвитку підприємства

*Ефимова Г.В., Марущак С.М. Планирование безопасного развития предприятия на основе результатов диагностики уровня экономической безопасности.*

В статье рассмотрено планирование безопасного развития предприятия посредством выбора стратегий, основанных на результатах диагностики уровня экономической безопасности предприятия.

*Ключевые слова:* безопасное развитие предприятия, экономическая безопасность предприятия, планирование, стратегия безопасного развития предприятия

*Yefimova H.V., Marushchak S.M. Planning of the enterprises safe development based on the results of the diagnosis of its economy security rate.*

Planning of the enterprise safe development is to choose the strategy was considered. It's based on the results of the diagnosis of the rate of enterprise economy security.

*Keywords:* safe development of enterprises, enterprises economy security, planning, strategy of the safe development of enterprises

**Р**озвиток сучасного підприємства як процес послідовних переходів системи господарювання від одного стану до іншого відбувається в умовах зовнішньої та внутрішньої невизначеності і змінюваності. Для збереження стійких позицій на ринку, успішної конкуренції і прогресу підприємствам необхідно враховувати невизначеність та пристосовуватися до зміни умов функціонування. Але не достатньо. Пріоритетним завданням менеджменту підприємства є бути на крок попереду, прогнозувати, планувати і реалізовувати систему захисту від негативних впливів, загроз функціонуванню, тобто систему економічної безпеки, в нерозривному зв'язку з управлінням власне реалізацією своєї місії. Поєднання уявлень про процес розвитку підприємства та його економічну безпеку як категорію, пов'язану з виявленням і запобіганням загрозам означає безпечний розвиток підприємства. І чим більшою невизначеністю відрізняються умови функціонування підприємства, тим більшу увагу варто приділяти процесу планування його безпечного розвитку, і, в першу чергу, стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

На сьогодні постійний інтерес багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених становлять питання визначення сутності поняття «розвиток підприємства», управління інноваційним розвитком підприємства, забезпечення сталого розвитку підприємства, управління розвитком підприємства, що відображується в працях Н. Афанасьєва, В. Василенко, В. Верби, С. Дунди, О. Клімової, Л. Корнійчук, О. Кукушкіної, О. Кучерової, О. Раєвської, В. Рябова, Н. Шандової, І. Шаніна, та ін. На сьогодні досліджено економічний зміст понять «розвиток підприємства» та «управління розвитком підприємства», напрацьовані підходи, інструменти і механізми управління процесами розвитку

підприємства, що дозволяють йому своєчасно реагувати на зміни середовища та стійко функціонувати і розвиватися. Проте існують і дискусійні питання загальної проблеми управління розвитком підприємств, такі як відсутність у підприємств чіткої стратегії розвитку.

За останні роки значний прогрес спостерігається й в розробці теоретичних основ процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, що засвідчують роботи О. Іляшенко, Н. Карачіної, Т. Кузенко, Н. Прус, О. Раздіної, Н. Реверчук. Серед досягнень можна зазначити визначення функцій економічної безпеки підприємства, дослідження системи загроз та небезпек, вдосконалення існуючих методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства, зокрема розроблені загальні підходи до аналізу та оцінки функціональних складових економічної безпеки підприємства, теоретичних основ створення функціонування на підприємстві системи економічної безпеки, процесу управління економічною безпекою підприємства. Але при всій важливості і значимості цих доробок, більшість з питань управління економічною безпекою підприємства також потребують вдосконалення. Наприклад, тривають дискусії щодо визначення категорії «економічна безпека підприємства»; застосування методик оцінки рівня економічної безпеки підприємств на практиці виявляє їх суттєві недоліки щодо обґрунтування нормативних значень показників; недостатньо розробленими є питання конкретних заходів щодо підвищення її рівня.

З огляду на те, що розвиток, як загальний принцип існування матеріальних і духовних систем, є об'єктивним процесом, що неодмінно супроводжується переходом предмета розвитку в область невизначеності, очевидно є необхідність розглянути в комплексі процеси розвитку підприємства та управління його економічною безпекою, тобто досліджувати безпечний розвиток підприємства як ціле. Дане питання залишається на сьогодні мало дослідженим. Деякі проблеми економічно безпечного розвитку підприємств досліджує в своїй монографії М. Фоміна [1]. Але ряд невирішених питань з обох напрямків тільки підсилює проблему його управління, зокрема – планування цього процесу.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Таким чином, питання стратегічного планування процесу розвитку підприємства з урахуванням умов безпеки його функціонування залишаються недостатньо розробленими як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

*Метою* статті є вдосконалення процесу стратегічного планування безпечного розвитку підприємства шляхом використання результатів діагностики рівня його економічної безпеки як критерію вибору стратегії

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Розвиток підприємства – це перехід системи господарювання в новий стан внаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління [2]. Варто зазначити, що підприємство як система одночасно перебуває в процесі розвитку і процесі функціонування, яке представляє собою реалізацію в часі та просторі його призначення. О. Раєвнева пояснює розвиток підприємства як «середовища, в якому протікає процес функціонування» [3], або як процес послідовних переходів від одного стану до іншого, які відповідають особливостям зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Автор стверджує, що процес функціонування відображає діяльність підприємства з досягнення конкретної мети, а процес його розвитку передбачає продукування нових цілей залежно від мінливих умов, а також створення умов для переходу від однієї мети до іншої.

З вище сказаного під розвитком підприємства доцільно розуміти процес послідовних переходів системи господарювання від одного стану до іншого внаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління, який залежно від мінливих умов передбачає продукування нових цілей та створення умов для переходу від однієї конкретної мети, досягнутої в процесі функціонування підприємства, до іншої.

При цьому важливо щоб процесу розвитку підприємства ніщо не загрожувало. В іншому випадку підприємство втрачатиме можливість досягнення наступної мети і припиняє своє функціонування. Цим пояснюється необхідність дослідження категорії «безпечний розвиток підприємства».

Поняття «безпеки» входить до числа базових потреб людини, створюваних нею спільно з інститутів та соціуму в цілому. Це фундаментальна людська потреба, що припускає можливість успішно здійснювати усі життєво важливі функції. Оскільки лише за наявності безпеки якомусь об'єкту, формується і виникає феномен безпеки, то досягнення певного рівня безпеки можливе шляхом заходів, спрямованих на усунення небезпек, що класифікуються як загрози та ризики. На нашу думку, економічна безпека підприємства – це економічна категорія, яка характеризує умови функціонування підприємства не контрольовані або контрольовані ним, що забезпечують йому певний рівень стабільності та стійкості, можливість самореалізації та розширеного самовідтворення шляхом протистояння зовнішнім загрозам і запобігання внутрішнім при наявності відповідних ресурсів. Звідси, безпечний розвиток підприємства – це процес послідовних переходів системи господарювання від одного стану до іншого, якісно не гіршого ніж попередній, внаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління, який

передбачає продукування нових цілей та створення безпечних умов для переходу від однієї конкретної мети, досягнутої в процесі функціонування підприємства, до іншої. На відміну від простих явищ руху, зумовлених винятково дією зовнішніх сил, безпечний розвиток підприємства є природним процесом самоорганізації, коли внутрішній стан системи стає джерелом якісних позитивних змін [2]. Підприємство не може повернутися у вихідний стан, з якого розпочалися зміни, адже перетворення відбуваються не тільки у внутрішньому керованому, а й об'єктивно у зовнішньому середовищі. Невипадковість процесів розвитку, їх причино-наслідковий характер, незважаючи на певні елементи хаосу й непередбачуваності в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства зумовлюють закономірність змін станів системи господарювання. За відсутності спрямованості процес безпечного розвитку втрачає характерну для нього єдину, внутрішню взаємопов'язану лінію. Незважаючи на випадкові коливання, цілеспрямований рух підприємства за обраним вектором забезпечується управлінням процесом його безпечного розвитку. Саме в цьому полягає спрямованість безпечного розвитку підприємства.

Оскільки як одну з обов'язкових характеристик розвитку підприємства, яка забезпечує йому позитивну спрямованість і ефективність, ми визначаємо економічну безпеку, то в процесі управління безпечним розвитком підприємства необхідним є створення та існування системи економічної безпеки – комплексного безперервного забезпечення сприятливих умов діяльності підприємства і цільового використання його ресурсів шляхом реалізації службою безпеки (або організацією, яка відповідає за управління безпечним розвитком підприємства) у взаємодії з іншими підрозділами сукупності організаційно-економічних і правових заходів спрямованих на нейтралізацію та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків. Таким чином, безпечний розвиток підприємства – це безупинний процес, результативність якого залежить від здатності підприємства мати високий рівень економічної безпеки, тобто створювати власними силами сприятливі для діяльності умови, що в свою чергу означає протистояння зовнішнім загрозам і запобігання внутрішнім.

Управління безпечним розвитком підприємства як процес передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів, щодо підтримки стабільного функціонування підприємства у відповідності до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів.

Вділимо в процесі управління безпечним розвитком підприємства етап планування. Технологія планування добре розроблена і постійно використовується. Виходячи з призначення та основних принципів підприємства, формулюються страте-

гічні цілі, які вказують, що робити в цілому. Потім вони конкретизуються до завдань, а ті – до конкретних завдань. Далі підраховуються необхідні ресурси: матеріальні, фінансові, кадрові, тимчасові – і при необхідності переглядаються завдання і цілі.

Розрізнятимемо:

- стратегічне планування безпечного розвитку підприємства, тобто планування сукупності найбільш значимих рішень, спрямованих на забезпечення програмного рівня економічної безпеки підприємства. На основі визначених стратегічних параметрів безпечного розвитку підприємства здійснюється стратегічне планування його фінансово-господарської діяльності;
- тактичне планування безпечного розвитку підприємства здійснюється на основі розробки декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації. Виходячи з параметрів кращого варіанту тактичного плану, щодо забезпечення рівня економічної безпеки підприємства здійснюється тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оперативне планування безпечного розвитку підприємства здійснюється у відповідності до встановлених оперативних цілей підприємства, а тільки потім здійснюється оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства.

Найважливішим етапом управління безпечним розвитком підприємства є стратегічне планування і прогнозування рівня його економічної безпеки. Цей етап включає в себе розробку стратегічного плану безпечного розвитку підприємства, який включатиме стратегії забезпечення високого рівня економічної безпеки. У цьому документі не обійшло задавати якісні параметри використання корпоративних ресурсів підприємства в поєднанні з його організаційно-функціональною структурою і взаємозв'язками структурних підрозділів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення високого рівня функціональних складових і рівня економічної безпеки підприємства.

За змістом Н. Левковець виділяє три типи стратегій економічної безпеки [4]:

1) стратегію прогнозування – стратегія, орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек і загроз, цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної ситуацій як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі. Виділені для вирішення цього завдання фахівці, створені підрозділи і служби безпеки дають можливість усвідомлено і цілеспрямовано проводити роботу щодо створення сприятливих умов для підприємницької діяльності;

2) стратегію реагування – стратегія, пов'язана з необхідністю раптово реагувати на реально виниклі загрози виробничій діяльності, майну, персоналу і т.д. Тобто в даному випадку діє принцип «загроза-відображення». Створені (часто

поспішно) для вирішення цього завдання підрозділи, служби, виділені сили та засоби можуть послабити або запобігти впливу загроз; в той же час підприємству може бути завдано шкоди;

3) стратегію відшкодування – стратегія, спрямована на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесеного збитку. Дана стратегія може вважатися прийнятною лише тоді, коли збитки завдано, або тоді, коли немає можливості здійснити стратегії першого або другого типу.

Застосування окремо кожної з визначених стратегій в процесі управління безпечним розвитком підприємства не прийнятне для підприємства. Доцільним є раціональне поєднання трьох визначених способів дій за рівнем пріоритетності застосування: стратегія прогнозування; стратегія реагування; стратегія відшкодування. При цьому, перша стратегія прогнозування вимагає від підприємства попереднього детального дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища на предмет виявлення небезпек і загроз та наслідків їх прояву. Цей етап діагностики рівня економічної безпеки підприємства перетинається з етапом підготовки планування безпечного розвитку підприємства, оскільки планування будь-якої діяльності починається з аналізу ситуації, бо без результатів аналізу неможливо визначити, які можливості і ресурси є в наявності, які матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові ресурси знадобляться для реалізації плану, скільки часу піде на його виконання, чи є витрати ресурсів прийнятними, а також неможливо визначити чи потрібно планування взагалі і, отже, неможливо побудувати план. Планування завжди орієнтується на дані минулого, але прагне визначити і контролювати безпечний розвиток підприємства в перспективі, тому надійність планування залежить від точності фактичних показників минулого.

Таким чином, визначальною характеристикою безпечного розвитку підприємства є рівень його економічної безпеки. Умови функціонування підприємства постійно змінюються, тобто на кожний момент часу підприємство характеризується певним рівнем економічної безпеки. Такий показник одночасно характеризує рівень економічної безпеки підприємства і його стан, оскільки поєднує в собі сукупність характеристик діяльності підприємства, обсягів і стану його ресурсів та результатів. Тобто, діагностика рівня економічної безпеки підприємства на момент часу і в динаміці дозволяє виміряти безпечний розвиток підприємства. Тому завдання діагностики фактичного рівня настільки важливе. І саме цей показник виступатиме критерієм вибору стратегії безпечного розвитку підприємства, тобто основою для його планування.

Високий рівень економічної безпеки підприємства – сприятлива ситуація, необхідна умова для переходу від однієї конкретної мети, досягнутої в процесі функціонування підприємства, до іншої, основа прогресивного розвитку, тобто розвитку по висхідній лінії.

Алгоритм проведення діагностики рівня економічної безпеки підприємства складатиметься з наступних етапів (рис. 1).

Діагностика рівня економічної безпеки підприємства складається з оцінок її функціональних складових – сукупності основних напрямів економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом [5, 6]. Одним з проблемних питань даного підходу до оцінки рівня економічної безпеки підприємства є вибір переліку її функціональних складових. Для вирішення даного питання розглянемо сутнісні характеристики підприємства [7].

1) В виробничо-технічному плані підприємство – це техніко-технологічний комплекс, система робочих машин та механізмів, які відповідають його потужності та видам продукції, що випускаються. Отже, в структурі ЕБП має бути техніко-технологічна складова.

2) Економічно підприємство є виокремленою ланкою промисловості, яка визначається певною господарською, фінансовою, економічною самостійністю. Отже, в структурі економічної безпеки підприємства має бути фінансова складова, в плані характеристики фінансової стійкості та платоспроможності.

3) Організаційно підприємство – це виробнича одиниця економіки з певними внутрішньою структурою, закономірностями функціонування та розвитку. Його організаційна система охоплює виробничу та організаційну структуру управління підприємством, зв'язки між виробництвом та управлінням. В зв'язку з цим, в складі фінансової складової економічної безпеки підприємства потребують оцінки ефективності діяльності та ресурсів і рівень ділової активності підприємства.

4) З соціального погляду підприємство – це підсистема суспільства, завдяки якій здійснюється взаємодія суспільних, колективних і особистих інтересів людей. Отже, в структурі економічної безпеки підприємства має бути інтелектуально-кадрова і силова складова.

5) З інформаційної точки зору підприємство – складна динамічна система, яка характеризується великим обсягом, інтенсивністю та різноспрямованістю інформаційних зв'язків між підсистемами й елементами, а також зовнішнім оточенням. Отже, в структурі економічної безпеки підприємства має бути інформаційна складова.

6) В екологічному аспекті підприємство – це виробничо-екологічна система, яка взаємодіє із зовнішнім оточенням шляхом матеріально-енергетичного обміну. Отже, в структурі економічної безпеки підприємства має бути екологічна складова.

7) Щодо адміністративно-правового статусу, то з цього погляду підприємство є юридичною особою з установленими державою в законодавчому порядку правами та обов'язками. Отже, в структурі економічної безпеки підприємства має бути політико-правова складова.

8) Оскільки для будь-якого підприємства є важливим його роль на ринку та взаємодія з іншими суб'єктами, до даного переліку варто додати ринкову складову.

Такий вибір функціональних складових економічної безпеки підприємства дозволяє врахувати всі напрями діагностики її рівня і в подальшому планувати заходи безпечного розвитку підприємства. Кожна функціональна складова економічної безпеки підприємства характеризується певною системою показників [8].

Проблема діагностики рівня економічної безпеки підприємства полягає в тому, що інформація про умови функціонування підприємства неповна та нечітка. Саме за такої ситуації приймаються більшість рішень. Тобто, ми маємо справу з невизначеністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Чим глибше досліджується підприємство, тим більше виявляється нових джерел невизначеності. Часто при прийнятті рішень стикаються з невизначеністю, яка в принципі не може бути розкрита однозначно і чітко. В такій ситуації якнайкраще для вирішення багатьох питань, зокрема і для оцінки рівня ЕБП, підійде використання теорії нечіткого логічного висновку. Якщо в основі методики комплексної діагностики

рівня економічної безпеки підприємства використовувати теорію нечіткого логічного висновку, як результат ми отримаємо лінгвістичну оцінку шуканого показника у вигляді: «Гранична небезпека»; «Небезпека»; «Середній рівень безпеки»; «Відносна безпека»; «Абсолютна безпека», що є більш прийнятною для суб'єкта управління [9]. Кількісне значення агрегованого рівня економічної безпеки підприємства визначається за значеннями рівнів функціональних складових, а кількісні значення рівнів функціональних складових визначаються за формулою подвійної згортки. Такий підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства дозволяє використовувати як вихідну будь-яку інформацію – і кількісну, і якісну, що означає можливість врахувати всі напрямки діяльності підприємства, стан його ресурсів та ефективність їх використання. Значення рівня економічної безпеки підприємства знаходиться у відрізку  $[-1; 1]$  і розпізнається на основі стандартного п'ятирівневого класифікатора [9]. В результаті експерт може визначитись високим чи низьким є значення показника, а на основі цього зробити висновок про рівень економічної безпеки, як це було зазначено вище.



Рис. 1. Алгоритм діагностики рівня економічної безпеки підприємства

Саме така оцінка стане критерієм вибору (табл. 1) наступної з чотирьох стратегій безпечного розвитку підприємства:

- стратегія фокусування на підвищенні рівня економічної безпеки підприємства;
- стратегія підвищення рівня економічної безпеки підприємства;
- стратегія утримання рівня економічної безпеки підприємства;
- стратегія підвищення або утримання рівня економічної безпеки підприємства.

Після розробки стратегічних планів діяльності підприємства необхідно провести оперативну оцінку рівня забезпечення і поточне планування безпечного розвитку. Поточне планування здійснюється на основі розробки декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації і розрахунку значень сукупного критерію економічної безпеки по кожному з них. Після вибору за результатами

розрахунків кращого варіанту і аналізу інших виробляються оперативні рекомендації щодо поточного планування діяльності підприємства. Ці рекомендації не носять на відміну від стратегічних довгострокового характеру і не тільки задають якісні орієнтири поточної діяльності підприємства, але й містять кількісні завдання.

Підприємство зможе вирішувати поставлені перед ним завдання тільки тоді, коли буде функціонувати в безпечних умовах, тобто її невід'ємним складовим елементом управління є практичні дії щодо забезпечення безпеки бізнесу. Таким чином, стратегічне планування безпечного розвитку підприємства покликане на основі ефективного використання корпоративних ресурсів створити умови для досягнення цілей бізнесу, своєчасно виявити і максимально послабити вплив різного роду небезпек і загроз в умовах конкуренції та господарського ризику.

Таблиця 1. Вибір стратегії безпечного розвитку підприємства на основі рівня економічної безпеки

Рівень економічної безпеки підприємства	Лінгвістична оцінка рівня економічної безпеки підприємства	Вид стратегії безпечного розвитку підприємства	Рекомендації щодо планування безпечного розвитку підприємства
«Дуже низький»	«Гранична небезпека»	Стратегія фокусування на підвищенні рівня економічної безпеки підприємства	Зусилля підприємства в плані управління економічною безпекою підприємства мають бути направлені на підвищення її рівня, що має бути одним з пріоритетних напрямків розвитку підприємства.
«Низький»	«Небезпека»	Стратегія підвищення рівня економічної безпеки підприємства	Зусилля підприємства також мають бути направлені на підвищення її рівня. Проте в даному випадку досягти середнього рівня економічної безпеки підприємства для підприємства буде значно простіше, що означає менші витрати ресурсів на досягнення бажаного. Середній рівень економічної безпеки підприємства – це першочергове і мінімальне завдання підприємства.
«Середній»	«Середній рівень безпеки»	Стратегія підвищення рівня економічної безпеки підприємства або стратегія утримання рівня економічної безпеки підприємства	Зусилля підприємства мають бути направлені на підвищення її рівня або на утримання досягнутого в залежності від цілей розвитку підприємства та наявних ресурсів. В даному випадку підприємство має альтернативу. Вибір вирішуватиметься пріоритетами розвитку самого підприємства
«Високий»	«Відносна безпека»	Стратегія утримання рівня економічної безпеки підприємства	Зусилля підприємства мають бути направлені або на підвищення рівня економічної безпеки за наявності ресурсів і перспективних планів розвитку, або на утримання її рівня, якщо досягнутий загалом достатній для даного підприємства. В даному випадку більш пріоритетним напрямком в стратегії управління економічної безпеки підприємства має бути утримання досягнутого рівня. Підприємство, як і у попередньому випадку, має вибір між двома стратегіями
«Дуже високий»	«Абсолютна безпека»	Стратегія утримання рівня економічної безпеки підприємства	Зусилля підприємства мають бути направлені виключно на утримання досягнутого рівня. Дана ситуація може характеризуватися меншими витратами ресурсів матеріальних, але більшими витратами інтелектуальних ресурсів в плані високої кваліфікації спеціалістів служби економічної безпеки підприємства

**Висновки з цього дослідження і перспективи**

В умовах сьогодення кожне підприємство є економічно самостійним: визначає власну економічну політику, вибирає постачальників, організовує як виробництво, так і збут продукції, повністю несе відповідальність за результати господарської діяльності. Його безпечний розвиток – це безупинний процес, результативність якого залежить від здатності підприємства мати високий рівень економічної безпеки, тобто створювати власними силами сприятливі для діяльності умови, що в свою чергу означає протистояння зовнішнім

загрозам і запобігання внутрішнім. Інформація про поточний рівень економічної безпеки підприємства дозволяє підприємству планувати стратегію безпечного розвитку, реалізація якої має на меті подолати потенційну невизначеність зовнішнього середовища й досягнути поставлених цілей.

В подальших дослідженнях маємо на меті для кожної рекомендованої стратегії уточнити конкретні заходи підвищення рівня економічної безпеки, що знайде своє відображення в системі тактичного та оперативного планування.

**Список літератури:**

1. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: Моногр. / М.В. Фоміна; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 141 с.
2. Верба В.А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
3. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі [Текст] : монографія / О.В. Раєвнева ; Харк. нац. екон. ун-т, Н.-д. центр індустр. проблем розвитку. - Наук. вид. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 493 с.
4. Левковець Н.П. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств / Н.П. Левковець // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2012. – № 3(60). – С. 93-98.
5. Економічна безпека підприємств, організацій та установ [Текст] : навч. посібник / [В.Л. Ортинський та ін.] ; М-во освіти і науки України. – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.
6. Коліванова Т.В. Функціональні складові економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Коліванова // VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України», 25-26 травня 2009 р. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2009reform/4\\_kolivanova.php](http://www.confcontact.com/2009reform/4_kolivanova.php)
7. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства [Текст] : навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
8. Прус Н.В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства / Н.В. Прус // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – Ч. 2, № 3(157). – С. 183-193.
9. Марущак С. М. Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі теорії нечітких множин / С.М. Марущак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ. – 2011. – № 5, Т. 1. – С. 16-21.

Надано до редакції 26.07.13

Єфімова Ганна Вікторівна / Hanna V. Yefimova  
[efimova.ann.10@gmail.com](mailto:efimova.ann.10@gmail.com)

Марущак Світлана Миколаївна / Svitlana M. Marushchak  
[marguerite13@mail.ru](mailto:marguerite13@mail.ru)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки [Електронний ресурс] / Г.В. Єфімова, С.М. Марущак // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 43-49. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>*