

***Н. С. КРАСНОКУТСЬКА, Г. М. КОПТЄВА***

### **СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті проведено критичний аналіз існуючих підходів до розробки стратегії економічної безпеки підприємства та його бізнес-процесів, реалізація якої має велике практичне значення у забезпеченні його ефективної діяльності в поточному періоді та сталому розвитку у майбутньому. Стратегічний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства дозволяє проводити моніторинг впливу негативних факторів на бізнес-процеси підприємства, розробляти превентивні заходи щодо усунення або запобігання їх впливу, підвищувати інформованість та визначеність їх стану у майбутньому періоді, забезпечувати керуваність й ефективність змін та досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства. Метою дослідження є розвиток методичних підходів щодо формування стратегій економічної безпеки бізнес-процесів підприємств. Доведено, що економічна безпека бізнес-процесів підприємства визначається захищеністю бізнес-процесів з урахуванням рівня їх зрілості, узгодженістю економічних інтересів стейкхолдерів із наявним потенціалом і заявленими цілями, що сприяє розробці концептуального підходу до формування стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства та типів стратегій за ними. Обґрунтовано авторський підхід до розробки стратегії економічної безпеки бізнес-процесів підприємства залежно від зони безпеки та типів стратегій його економічної безпеки. Такий методичний підхід до формування стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства дозволить визначити його складові та взаємозв'язки між ними, та розробити комплекс заходів із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Зроблено висновок, що запропонований методичний підхід є підґрунтям забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, враховуючи як стан, так і напрямок розвитку підприємства, має практичне значення в поточному та стратегічному періодах і дозволяє звести до мінімального рівня вплив негативних факторів, підвищити визначеність майбутнього стану підприємства, забезпечити керуваність й ефективність змін і досягнення цілей підприємства.

**Ключові слова:** стратегія забезпечення економічної безпеки; методичний підхід; зони безпеки; типи стратегій підприємства; бізнес-процеси; рівень економічної безпеки.

***Н. С. КРАСНОКУТСКАЯ, А. Н. КОПТЄВА***

### **СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье проведен критический анализ существующих подходов к разработке стратегии экономической безопасности предприятия и его бизнес-процессов, реализация которой имеет большое практическое значение в обеспечении его эффективной деятельности в текущем периоде и устойчивому развитию в будущем. Стратегический подход в управлении экономической безопасностью предприятия позволяет проводить мониторинг влияния негативных факторов на бизнес-процессы предприятия, разрабатывать превентивные меры по устранению или предотвращению их воздействия, повышать информированность и определенность их состояния в будущем периоде, обеспечивать управляемость и эффективность изменений и достижения целей функционирования и развития предприятия. Целью исследования является развитие методических подходов по формированию стратегий экономической безопасности бизнес-процессов предприятий. Доказано, что экономическая безопасность бизнес-процессов предприятия определяется защищенностью бизнес-процессов с учетом уровня их зрелости, согласованностью экономических интересов стейкхолдеров с имеющимся потенциалом и заявленными целями, способствует разработке концептуального подхода к формированию стратегии обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов предприятия и типов стратегий по ним. Обоснован авторский подход к разработке стратегии экономической безопасности бизнес-процессов предприятия в зависимости от зоны безопасности и типов стратегий экономической безопасности. Такой методический подход к формированию стратегии обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов предприятия позволил установить его составляющие и взаимосвязь между ними, а также разработать комплекс мер по обеспечению экономической безопасности бизнес-процессов предприятия. Сделан вывод, что предложенный методический подход является основой обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов предприятия, учитывая как состояние, так и направление развития предприятия, имеет практическое значение в текущем и стратегическом периодах и позволяет свести до минимального уровня влияние негативных факторов, повысить определенность будущего состояния предприятия, обеспечить управляемость и эффективность изменений и достижения целей предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия обеспечения экономической безопасности; методический подход; зоны безопасности; типы стратегий предприятия; бизнес-процессы; уровень экономической безопасности.

***N. S. KRASNOKUTSKA, H. M. KOPTIEVA***

### **STRATEGIES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE**

The article provides a critical analysis of existing approaches to the development of economic security strategy of the enterprise and its business processes, the implementation of which is of great practical importance in ensuring its effective operation in the current period and sustainable development in the future. The strategic approach in managing the economic security of the enterprise allows monitoring the impact of negative factors on the business processes of the enterprise, develop preventive measures to eliminate or prevent their impact, increase awareness and certainty of their condition in the future, ensure manageability and effectiveness of changes and goals. enterprises. The aim of the study is to develop methodological approaches to the formation of strategies for economic security of business processes of enterprises. It is proved that the economic security of business processes is determined by the security of business processes taking into account their level of maturity, consistency of economic interests of stakeholders with existing potential and stated goals, which contributes to the development of a conceptual approach to economic strategy them. The author's approach to the development of economic security strategy of business processes of the enterprise depending on the security zone (from the highest level of danger to the highest level of security) and types of strategies of its economic security (survival, stabilization, support, limited growth, growth, sustainable development) are substantiated. This methodical approach to the formation of the strategy of economic security of business processes of the enterprise allowed to establish its components and relationships between them, and to develop a set of measures to ensure economic security of business processes of the enterprise. It is concluded that the proposed methodological approach is the basis for economic security of business processes, taking into account both the state and direction of development of the enterprise, has practical significance in the current and strategic periods and minimizes the impact of negative factors, increase certainty, to provide controllability and efficiency of changes and achievement of the purposes of the enterprise.

**Keywords:** economic security strategy; methodical approach; security zones; types of enterprise strategies; business processes; level of economic security.

**Вступ.** Розробка та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства має велике практичне значення у забезпеченні його ефективної діяльності в поточному періоді та сталому розвитку у майбутньому. Стратегічний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства дозволяє проводити моніторинг впливу негативних факторів на бізнес-процеси підприємства, розробляти превентивні заходи щодо усунення або запобігання їх впливу, підвищувати інформованість та визначеність їх стану у майбутньому періоді, забезпечувати керованість й ефективність змін та досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій дозволяє зробити висновок про актуальність вивчення питань, пов'язаних із формуванням стратегій економічної безпеки підприємства та розробкою концепцій стратегічного управління його економічної безпеки. Дослідження питань економічної безпеки підприємства та забезпечення належного її рівня наголошували такі вчені як: Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук [1], Г. М. Коптева [2]. Розгляд особливостей формування стратегій забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання відображено у працях таких вчених як Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук [1], М. М. Ксенофонов., А. В. Іванько [4], О. В. Роженько [5], Нагорняк І. С. [6], О. В. Прокопенко, В. Ю. Школа, М. Д. Домашенко [7]. Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, питання розробки стратегій забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств, спрямованих на укріплення економічного потенціалу та формування стратегічної стійкості підприємства, не знайшли відображення в публікаціях повною мірою.

**Метою статті** є розвиток методичних підходів щодо формування стратегій економічної безпеки бізнес-процесів підприємств. Завданнями даного дослідження є: критичний аналіз існуючих підходів до розробки стратегій економічної безпеки підприємства та його бізнес-процесів, обґрунтування авторського підходу до розробки стратегій економічної безпеки бізнес-процесів підприємства та обґрунтування типів стратегій його економічної безпеки.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

Концепція стратегічного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства має реалізацію лише в стратегічно орієнтованому підприємстві, який використовує систему стратегічного планування. Це дає можливість розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати поточну діяльність, скеровуючись на досягнення поставлених стратегічних цілей. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства повинно ґрунтуватися на таких вимогах:

- орієнтація на місію і довгострокові цілі і завдання;
- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії для реалізації загальної стратегічної цілі діяльності підприємства;

- забезпечення взаємозв'язку стратегічного, поточного та оперативного рівнів забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства;

- багатоваріантність напрямів розвитку і комплексність розроблення стратегії;

- узгодженість економічних інтересів стейкхолдерів, догичних до підприємства;

- орієнтація на соціальну відповідальність підприємства і стейкхолдерів;

- поетапної зрілості бізнес-процесів;

- відповідності стратегії загальному сценарію розвитку підприємства та його стратегічним економічним інтересам.

Опрацювання наукових джерел демонструє розмаїття досліджень з питань розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Автори монографії Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. залежно від стану рівня безпеки підприємства та його можливостей виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки [1, с. 220]: системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій.

Домашенко М. Д. пропонує розрізняти стратегії забезпечення безпеки підприємства залежно від зони його соціально-економічної безпеки [3]: 1) абсолютної безпеки, 2) прийнятної безпеки, 3) хиткої безпеки, 4) недопустимої безпеки. Так, ним запропоновано виділяти чотири основні стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: підтримки, посилення, адаптації та модифікації. В умовах зовнішньоекономічної діяльності автори статті [7] запропонували такі стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства: підтримки, посилення, адаптації та змін при визначенні зон економічної безпеки підприємства на основі значень трикомпонентного показника (рівня ринкових можливостей, рівня потенціалу підприємства і рівня країнового ризику).

З точки зору деяких авторів [4, с. 50], доцільним є підготовка чотирьох стратегій забезпечення стану економічної безпеки (удосконалення, посилення, оптимізації, досягнення), виходячи з чотирьох визначених видів економічної безпеки (безпечний, припустимий, нестійкий, низький).

У праці [5, с. 54] запропоновано концептуальний підхід до формування стратегії економічної безпеки підприємства, в рамках якого сформульовані такі послідовні типи стратегій: виживання, існування, обмеженого зростання, зростання.

Відповідно до логіки дослідження [2], економічна безпека бізнес-процесів підприємства визначається захищеністю бізнес-процесів з урахуванням рівня їх зрілості, узгодженістю економічних інтересів стейкхолдерів із наявним потенціалом і заявленими цілями, що сприяє розробці концептуального підходу до формування стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства залежно від зони безпеки та типів стратегій за ними (рис. 1).

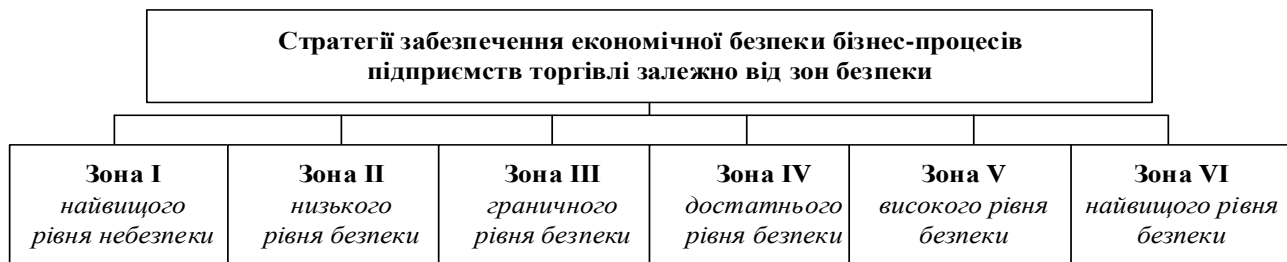


Рис. 1 - Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства залежно від зон безпеки  
Джерело: запропоновано авторами

Таблиця 1 - Види стратегій забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства залежно від її рівня

Рівень економічної безпеки бізнес-процесів підприємства	Стратегія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів	Комплекс заходів із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства
Найвищий рівень небезпеки	Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> <li>— удосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів;</li> <li>— відмова від нерентабельних напрямів діяльності підприємства;</li> <li>— ідентифікація та ліквідація проблемних місць;</li> </ul>
Низький рівень безпеки	Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>— відмова від нерентабельних напрямів діяльності підприємства;</li> <li>— збільшення ефективності;</li> <li>— використання власного капіталу;</li> </ul>
Граничний рівень безпеки	Стратегія підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>— збільшення ефективності використання власного капіталу;</li> <li>— визначення найбільш рентабельних напрямів бізнесу та їх розвиток;</li> <li>— оновлення матеріально-технічної бази;</li> <li>— підвищення ефективності використання ресурсів;</li> <li>— оптимізація оподаткування;</li> <li>— підвищення конкурентоспроможності продукції;</li> </ul>
Достатній рівень безпеки	Стратегія обмеженого зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>— коригування цінової політики з урахуванням динаміки середньогалузевих цін на продукцію підприємства;</li> <li>— освоєння нових ринків збуту;</li> <li>— оптимізація оподаткування;</li> </ul>
Високий рівень безпеки	Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>— посилення інноваційної та інвестиційної активності підприємств;</li> <li>— коригування цінової політики з урахуванням динаміки середньогалузевих цін на продукцію підприємства;</li> <li>— освоєння нових ринків збуту;</li> <li>— підвищення кваліфікації працівників, кар'єрне зростання</li> </ul>
Найвищий рівень безпеки	Стратегія сталого розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оптимізація складу та структури поточних витрат;</li> <li>— постійне збільшення ринкової частки;</li> <li>— удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників;</li> <li>— концентрація зусиль на підвищенні ефективності використання ресурсів;</li> <li>— оновлення матеріально-технічної бази;</li> <li>— впровадження соціально-еколого-економічних принципів корпоративної соціальної відповідальності</li> </ul>

Джерело: узагальнено та доповнено авторами на основі [2; 5; 6, с. 127]

Економічна безпека бізнес-процесів підприємства характеризується сукупністю якісних і кількісних показників, де найважливішим є рівень безпеки, який визначається станом захищеності бізнес-процесів з урахуванням рівня їх зрілості та за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. Цей показник залежить від спроможності керівництва підприємства та його менеджерів ефективно уникати можливих загроз і ліквідувати негативні наслідки впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Узагальнюючи різні стратегії, нами запропоновано види стратегій забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства залежно від її рівня (від найвищого рівня небезпеки до найвищого рівня безпеки) (табл. 1). Отже, при виборі того чи іншого виду стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати зазначені аспекти категорії, що систематизує елементи системи економічної безпеки підприємства та робить механізм її забезпечення дієвим.

**Висновки.** Економічна безпека бізнес-процесів підприємства є об'єктом стратегічного управління. Задля дієвого управління економічною безпекою бізнес-процесів підприємства запропоновано концептуальний підхід до формування стратегії її забезпечення, в межах якого сформульовані такі послідовні типи стратегій: виживання, стабілізації, підтримки, обмеженого зростання, зростання, стратегія сталого розвитку. Даний підхід є підґрунтям забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, враховуючи як стан, так і напрямок розвитку підприємства, має практичне значення в поточному та стратегічному періодах і дозволяє звести до мінімального рівня вплив негативних факторів, підвищити визначеність майбутнього стану підприємства, забезпечити керуваність й ефективність змін і досягнення цілей підприємства.

#### Список літератури

1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В.; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів: Арал, 2012. 386 с.
2. Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Харківський державний ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2020. 497 с.
3. Домашенко М. Д. Формування зон економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011, № 4, Т. 2. С. 181–185.
4. Ксенофонов М. М., Іванько А. В. Стратегія забезпечення стану економічної безпеки як складова стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017, № 6. Т. 3. С. 46–52.

5. Роженко О. В. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 51, 2015. С. 51–55.
6. Нагорняк І. С. Стратегічне управління забезпеченням соціально-економічної безпеки підприємств. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 117–128.
7. Прокопенко О. В., Школа В. Ю., Домашенко М. Д. Стратегії та механізм забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наукових праць. 2015. № 819. С. 73–81.

#### References (transliterated)

1. Vasylytsiv T. H., Voloshyn V. I., Boikevych O. R., Karkavchuk V. V. Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and support mechanisms]: monohrafiia / [za red. T.H. Vasylytsiva]. Lviv: 2012. 388 s.
2. Koptieva H. M. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva torhivli [Ensuring economic security of business processes of the trade enterprise]: dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04 / Kharkivskiy derzhavnyi un-t kharchuvannia ta torhivli [Kharkiv State University of Food and Trade]. Kharkiv, 2020. 497s.
3. Domashenko M. D. Formuvannia zon ekonomichnoi bezpeky zovnishnoekonomichnoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv. [Formation of zones of economic security of foreign economic activity of machine-building enterprises.]. *Marketing i menezhment innovatsii*. [Marketing and innovation management]. 2011, no. 4, Vol. 2. pp. 181–185.
4. Ksenofontov M. M., Ivanko A. V. Stratehiia zabezpechennia stanu ekonomichnoi bezpeky yak skladova stratehii rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Strategy of ensuring the state of economic security as a component of the strategy of agricultural enterprise development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. [Bulletin of Khmelnytsky National University.]. Ekonomichni nauky. 2017, no. 6. Vol. 3. pp. 46-52.
5. Rozhenko O. V. Stratehii ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. [Strategies of economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. [Bulletin of Transport Economics and Industry]. 2015, no. 51. pp. 51–55.
6. Nahorniak I. S. Stratehichne upravlinnia zabezpechenniam sotsialno-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. [Strategic management of social and economic security of enterprises]. *Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia*. T. : FOP Osadtsa Yu.V., 2016. pp. 117–128.
7. Prokopenko O. V., Shkola V. Yu., Domashenko M. D. Stratehii ta mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv. [Strategies and mechanism for ensuring economic security of foreign economic activity of enterprises.]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"]. Serii: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku : zb. nauk. prats. 2015. no. 819. pp. 73–81.

Надійшла (received) 03.08.2021

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Краснокутська Наталія Станіславівна (Краснокутская Наталья Станиславовна, Krasnokutska Natalia)** – доктор економічних наук, зав. кафедрою менеджменту та оподаткування, професор, Національний технічний університет «ХПІ» м. Харків, Україна, ORCID iD : <https://orcid.org/0000-0001-8184-3816>; тел. (095)6038526, [krasnokutskaya.natalia@gmail.com](mailto:krasnokutskaya.natalia@gmail.com).

**Коптева Ганна Миколаївна (Коптева Анна Николаевна, Koptieva Hanna)** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; тел. (095)93-50-779, e-mail: [fadeyeva.kpi@gmail.com](mailto:fadeyeva.kpi@gmail.com).