

Халіна О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
у видавничо-поліграфічній справі,
Національний університет «Львівська політехніка»

Шмагало В.І.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу
у видавничо-поліграфічній справі,
Національний університет «Львівська політехніка»

Khalina Olena, Shmagalo Volodymyr

Lviv Polytechnic National University

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовані основні стратегічні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначені ключові аспекти стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з акцентом на діагностику рівня економічної безпеки, яка включає: систему моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища; прогнозування ймовірності реалізації ризиків і загроз; аналіз рівня ризиків і загроз та підходи до вибору методів їх мінімізації. Виділено систему раннього попередження ризиків і загроз, як ефективний метод забезпечення економічної безпеки, який забезпечує вчасну ідентифікацію і локалізацію загроз, що створює передумови для ефективного і безпечного розвитку підприємства. Проаналізовано взаємозв'язок та взаємовплив антикризового управління та стратегії економічної безпеки в контексті стабільного функціонування і розвитку підприємства. Сформовано теоретичне підґрунтя для подальших наукових доробків в частині формування прикладного механізму підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Ключові слова: стратегія економічної безпеки підприємства, антикризове управління підприємством, діагностика рівня економічної безпеки, система раннього попередження ризиків і загроз, мінімізація ризиків і загроз.

Постановка проблеми. Сьогодні підприємницькі структури функціонують в умовах невизначеності і викликів сучасності, які пов'язані перш за все з війною та її наслідками як в соціальному так і в економічному вимірі. В умовах дестабілізації соціально-економічного середовища, стратегічним завданням, яке стоїть перед підприємницькими структурами є забезпечення економічної безпеки підприємства, як основної платформи примноження економічного потенціалу як для самих власників бізнесу так і для економіки в цілому.

Економічна безпека підприємства відображає здатність його ресурсів забезпечувати ефективне функціонування і розвиток підприємства в теперішньому часі і в перспективі. Об'єктивне визначення достатності і ефективності ресурсів, а також управління ними забезпечується цілим рядом стратегій підприємства, однією з яких є стратегія забезпечення економічної безпеки.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства, як поточний і перспективний орієнтир в процесі господарювання, повинна чітко визначати методологічні підходи та засоби протидії потенційним

і реальним загрозам, що створює передумови безпечного та успішного ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні стратегічні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства були досліджені такими вченими як: Букріна К.А., Дячков Д.В., Гордієнко Н., Ілляшенко О., Колодяжна І.В., Литовченко О., Павлова Г.Є., Потапюк І.П., Приходько І.П., Штангрет А.М. та ін.

На думку Штангрета А.М., важливим аспектом стратегічного управління є антикризові заходи. Антикризова стратегія спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій щодо вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього і внутрішнього середовища [5, с. 236].

Павлова Г.Є., Приходько І.П., акцентують увагу на удосконаленні методів оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємств у зв'язку із певними розбіжностями між наявними методичними підходами [4, с. 658–660].

Науковці Колодяжна І.В., Букріна К.А. вважають, що структура економічної безпеки виражається забез-

печеністю підприємства якісними ресурсами, з урахуванням можливих ризиків [2, с. 139].

Ключовою функцією стратегічного управління економічною безпекою підприємства є планування, вважають науковці Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. На думку вчених ефективність управлінських рішень і реалізація заходів щодо створення безпечних умов функціонування та розвитку підприємства залежить від якості стратегічного планування, яке є передумовою сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [3, с. 99–100].

Важливість соціально-економічного потенціалу підприємства, в процесі забезпечення економічної безпеки відмічають такі вчені як Дячков Д.В., Потапук І.П. На їхню думку, стратегія безпеки повинна забезпечити достатній рівень і зростання соціально-економічного потенціалу підприємства, здатність до саморозвитку провідних фахівців та керівництва зокрема і готовність підприємства до змін загалом [1].

Віддаючи належне доробкам науковців, які досліджували різні стратегічні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне продовжити теоретичні напрацювання з метою формування методичного інструментарію для удосконалення стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах викликів сучасності.

Формулювання цілей статті. Дослідити основні аспекти стратегії забезпечення економічної безпеки з метою створення теоретичного підґрунтя для формування прикладних механізмів підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності та підвищеного рівня підприємницьких ризиків.

Виклад основного матеріалу. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства – це система запланованих на довгострокову перспективу заходів, які спрямовані на прогнозування, ідентифікацію, попередження і нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз, здатних вплинути на стабільність, конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємства в динамічному соціально-економічному середовищі.

Основним функціоналом стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є планування заходів по нейтралізації загроз та управління ризиками в процесі діяльності підприємства з метою створення сприятливих умов для господарювання.

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства має здійснюватися в рамках генеральної стратегії розвитку підприємства, яка визначає ключові орієнтири функціонування його господарюючої системи у відповідності з метою і місією підприємства.

В цьому контексті, доцільним буде наголосити на важливості концепції антикризового управління. Згідно з цією концепцією, антикризове управління підприємством починається з моменту його створення, оскільки криза, як потенційний дестабілізуючий фактор, може реалізуватися на будь-якому із етапів жит-

тєвого циклу підприємства. Відтак будь-яке управління ресурсами підприємства апіорі є антикризовим, оскільки враховує наявність потенційних загроз навіть за умови видимої стабільності фінансово-господарської системи підприємства.

Антикризове управління підприємством в обов'язковому порядку включає стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства, як основний план дій по реалізації антикризових заходів, з визначеними часовими, якісними та кількісними параметрами.

Водночас стратегія забезпечення економічної безпеки підприємством передбачає планування і реалізацію всіх зазначених в ній заходів через принципи і методи антикризового управління, що відображає взаємозв'язок та взаємовплив цих двох категорій.

Одним із ключових аспектів стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є діагностика рівня економічної безпеки підприємства, яка включає:

- систему моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища;
- прогнозування ймовірності реалізації ризиків;
- аналіз ризиків і загроз;
- вибір методів мінімізації ризиків і загроз (рис. 1).

Ідентифікація потенційних загроз реалізується через систему моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, яка включає ряд інструментів та технологій збору і обробки інформації. Система моніторингу внутрішнього середовища забезпечує збір даних з таких внутрішніх джерел, як фінансова звітність, результати аудиту, результати перевірок рівня кадрового потенціалу та рівня технологічного забезпечення, тощо.

Моніторинг зовнішнього середовища спрямований на ідентифікацію факторів, здатних вплинути на рівень економічної безпеки підприємства. Основними напрямками ідентифікації загроз є:

- законодавство та державна політика, в тому числі в частині оподаткування;
- рівень макроекономічних показників та рівень інфляції;
- війна, епідемії, природні фактори;
- умови кредитування, валютний курс;
- конкурентне та ринкове середовища
- рівень розвитку новітніх технологій;
- соціокультурні фактори (тренди, вподобання споживачів).

Всі вищезазначені напрямки моніторингу зовнішнього середовища є досить важливими для визначення джерела і рівня потенційних загроз безпеці підприємства.

Водночас постійне стеження за змінами в законодавчому полі, в тому числі в частині податкового законодавства та дозвільної системи, забезпечує управлінську систему підприємства необхідною інформацією щодо поточної фінансово-господарської діяльності, яка забезпечує дохідність підприємства в теперішньому часі і впливає на можливості господарюючої системи в перспективі. Пріоритетним аспектом зовнішнього

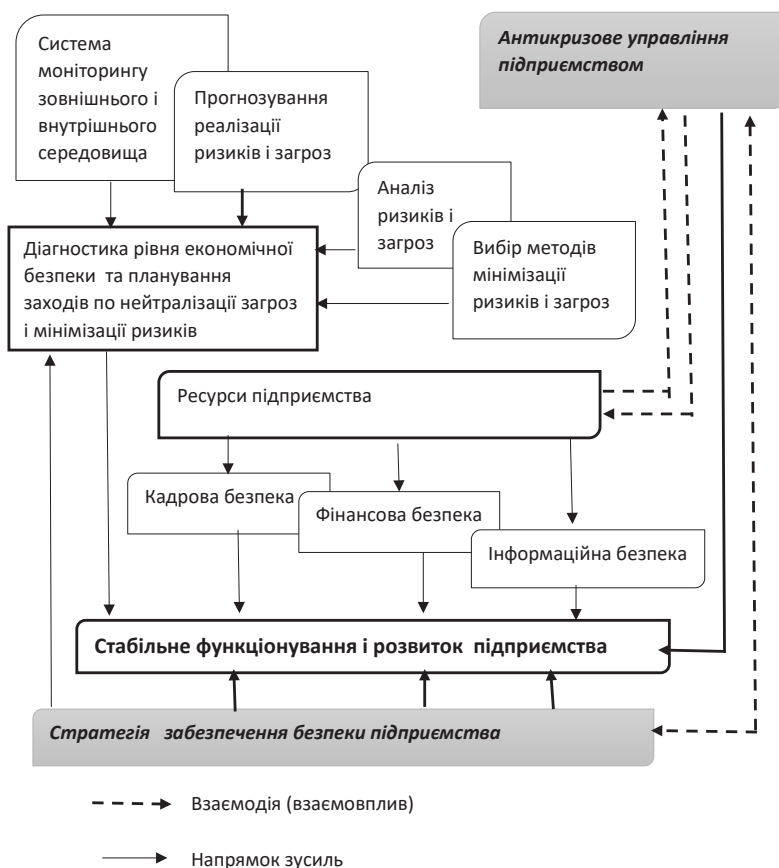


Рис. 1. Ключові аспекти стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Джерело: авторська розробка

аналізу є постійний моніторинг конкурентного середовища, що забезпечує не лише ідентифікацію ризиків, пов'язаних з конкурентною боротьбою а і отримання цінної інформації, яка може бути використана для підвищення власної конкурентоздатності.

Прогнозування реалізації ризиків в процесі діагностики рівня економічної безпеки досить складний і не завжди результативний процес. Складність витікає, перш за все з природи самого ризику, яка відображає стан невизначеності. Ризик як категорія – це концепція, яка характеризує можливість настання певної події чи ситуації, що може спричинити негативні наслідки, або відхилення від очікуваних результатів. Ризик оцінюється як поєднання ймовірності настання цієї події та величини її потенційного впливу. Відтак одним із ключових аспектів стратегії економічної безпеки підприємства є аналіз ризиків і загроз, що дає можливість оцінити ймовірність негативної реалізації ризику чи загрози та розрахувати потенційні втрати в поточному періоді та в перспективі.

В процесі аналізу ризиків і загроз використовують як кількісні так і якісні методи оцінки рівня економічної безпеки. Фінансовий аналіз, як основний кількісний метод дозволяє визначити рівень фінансової стійкості і платоспроможності підприємства через розрахунок коефіцієнтів та здійснення порівняльного аналізу діяльності підприємства. Економіко-математичні

методи забезпечують визначення зв'язку і залежності між різними показниками діяльності підприємства, а також допомагають обрати найбільш оптимальну стратегію, використовуючи лінійне програмування.

Досить широко на практиці використовують SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози одночасно, що забезпечує комплексний підхід до формування стратегії економічної безпеки підприємства. Дієвими також є методи оцінки рівня загроз на основі бенчмаркінгу, в основі якого покладено порівняння показників роботи підприємства з показниками кращих підприємств галузі чи з конкурентами.

Сьогодні для ідентифікації та аналізу ризиків в більшій мірі використовують сучасні інформаційні технології, серед яких варто виділити системи управління ризиками (ERM-системи), які представлені рядом інтегрованих програм для виявлення, оцінки та управління ризиками. Також на підприємствах активно використовують бізнес-аналітику (Business intelligence – BI), яка відображає процес збирання, зберігання і аналіз даних, з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Вчасно ідентифікувати потенційні проблеми та спрогнозувати їхній вплив можливо також за допомогою веб-аналітики яка забезпечує аналіз поведінки користувачів на веб-сайтах та взаємодію з інтерфейсами.

Ефективними в процесі ідентифікації та запобігання ризикам є інструменти кібербезпеки, які спрямовані на захист інформаційних систем, даних і мереж від загроз, несанкціонованого доступу та кібератак.

Як правило, вибір методів мінімізації ризиків і загроз залежить від двох основних факторів. По-перше – це політика підприємства, яка відображає основне бачення власників бізнесу щодо можливості прийняття чи неприйняття ризиків. По-друге – це особливості функціонування підприємства, які відображають певний профіль підприємства в національній економіці – його розмір, вид діяльності, географічне розташування, форма власності та ін.

В сучасному антикризовому управлінні особливого значення набула система раннього попередження ризиків і загроз, як ефективний превентивний метод забезпечення економічної безпеки підприємства, який може вміщувати всі вищезазначені заходи, водночас роблячи акцент на часовому параметрі, адже вчасна ідентифікація і локалізація загроз підвищує ефективність як антикризового управління так і стратегії економічної безпеки.

Основна роль стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в створенні умов для стабільного функціонування, розвитку та захисту його інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Мета стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства – це стабільний і безпечний розвиток соціально-економічної системи підприємства в теперішньому і майбутньому часі. Для досягнення поставленої мети необхідно ефективно управляти ресурсами підприємства, що передбачає забезпечення кадрової, фінансової та інформаційної безпеки, як основи стабільної роботи господарюючої та соціально-економічної систем підприємства.

Висновки. Підводячи підсумок теоретичного дослідження особливостей формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, варто виділити такі її ключові аспекти як:

- вчасна ідентифікація та об'єктивна оцінка ризиків і загроз в процесі функціонування підприємства;
- розробка та втілення ефективної системи моніторингу рівня економічної безпеки підприємства;
- ефективне управління ресурсами підприємства, що передбачає забезпечення кадрової, фінансової та інформаційної безпеки;
- система раннього попередження ризиків і загроз, як ефективний метод антикризового управління;
- орієнтація основних заходів стратегії економічної безпеки на досягнення її головної мети – стабільного та безпечного функціонування підприємства у відповідності до поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства та його місії.

Ефективність стратегічного управління економічною безпекою підприємства у значній мірі визначається кількісним і якісним станом його ресурсів, об'єктивною діагностикою рівня економічної безпеки, оптимальним плануванням заходів по нейтралізації загроз і мінімізації ризиків, а також ефективністю антикризового управління, що в сукупності забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в умовах викликів сучасності.

Проведене дослідження дозволило сформулювати теоретичне підґрунтя для подальших наукових напрацювань в частині пошуку дієвих механізмів стратегічного управління економічною безпекою підприємства, які будуть ґрунтуватися на визначених вище ключових аспектах стратегії економічної безпеки підприємства.

Список літератури:

1. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166> (дата звернення: 20.12.2024)
2. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23. С. 135–139.
3. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 98–106.
4. Павлова Г. С., Приходько І. П., Череди́ченко М. М. Методичні підходи до моделювання та стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві. *Вісник Мукачівського державного університету Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 656–661.
5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : підруч. Львів : УАД, 2008. 396 с.

References:

1. Diachkov D. V., Potapiuk I. P., Kapran I. V. (2021) Ekonomichna bezpeka v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Economic security in the system of strategic management of an enterprise] *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 2. Available at <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166> (in Ukrainian).
2. Kolodiazna I. V., Bukrina K. A. (2019) Ekonomichna bezpeka v systemi staloho funktsionuvannia pidpriemstva [Economic security in the system of sustainable operation of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 23, pp. 135–139. (in Ukrainian)
3. Lytovchenko O., Illiashenko O., Hordiienko N. (2021) Etapy stratehichnoho planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Stages of strategic planning of economic security of an enterprise]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, Vol. 31, No. 2, pp. 98–106 (in Ukrainian).

4. Pavlova H., Prykhodko I., Cherednychenko M. (2017) Metodichni pidkhody do modeliuvannia ta stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu na pidpriemstvi [Methodological approaches to modelling and strategic management of financial and economic security at an enterprise] *Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu Ekonomika i suspilstvo – Bulletin of Mukachevo State University Economics and Society*. No 13, pp. 656–661. (in Ukrainian).

5. Shtanhret A. M. (2008) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Lviv: UAD. (in Ukrainian)

KEY ASPECTS OF THE STRATEGY FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

In a destabilising socio-economic environment, the strategic task facing business structures is to ensure the economic security of the enterprise as the main platform for increasing the economic potential of both business owners and the economy as a whole. The level of economic security of an enterprise is largely determined by the effectiveness of strategic management, which involves the formation and implementation of an economic security strategy. The main goal of the strategy for ensuring the economic security of an enterprise is to ensure the stable development of the enterprise's socio-economic system in the present and future. To achieve this goal, it is necessary to effectively manage the company's resources, which involves ensuring personnel, financial and information security as the basis for the stable operation of the company's economic and socio-economic systems. In this context, it is appropriate to emphasise the importance of the concept of crisis management. According to this concept, crisis management of an enterprise begins from the moment of establishment of the enterprise, since a crisis, as a potential destabilising factor, can occur at any stage of the enterprise's life cycle. Therefore, any management of enterprise resources is a priori anti-crisis, since it takes into account the presence of potential threats, even if the financial and economic system of the enterprise is apparently stable. Anti-crisis management of an enterprise necessarily includes a strategy for ensuring the economic security of the enterprise as the main action plan for the implementation of anti-crisis measures, with certain time, qualitative and quantitative parameters. At the same time, the strategy of ensuring economic security of an enterprise involves planning and implementation of all the measures specified in it through the principles and methods of crisis management, which reflects the interconnection and mutual influence of these two categories. The effectiveness of strategic management of economic security of an enterprise is largely determined by the quantitative and qualitative state of its resources, objective diagnostics of the level of economic security, optimal planning of measures to neutralise threats and minimise risks, as well as the effectiveness of crisis management, which together ensure stable functioning and development of an enterprise in the face of modern challenges.

Key words: economic security strategy of an enterprise, crisis management of an enterprise, diagnostics of the level of economic security, early warning system of risks and threats, minimizing risks and threats.