

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

УДК 65.011.1:658.152

*Бакай В.Й.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки  
підприємства і підприємництва,  
Хмельницький національний університет*

## СТРАТЕГІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РІВНЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність зміни стратегії розвитку бізнесу, в зв'язку з чим першочерговим завданням є формування і розвиток теоретичних та методологічних основ управління та зміцнення стратегічної економічної безпеки підприємства, яка базується на концептуальному уявленні організації як функціонуючої моделі бізнесу. В умовах української дійсності будь-яке підприємство потребує такої трансформації системи управління, яка дозволила б реалізувати програму економічного зростання, підвищила економічну безпеку за рахунок створення гнучкої системи реагування на зовнішні і внутрішні загрози розвитку бізнесу.

У міру накопичення знань і досвіду стала формуватися позиція, згідно якої інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємств повинен починатися не з діагностики його фінансового стану і здійснення надзвичайних заходів по недопущенню неспроможності, а з вибору місії, визначення цілей, формування і підтримки на належному рівні стратегічного потенціалу, здатного впродовж тривалого періоду забезпечувати конкурентну перевагу підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це зумовлює потребу в розробці інструментарію вибору стратегії безпечного розвитку бізнесу.

В умовах орієнтації підприємств на отримання максимального прибутку виникає проблема оптимізації структури майна і джерел його формування, що, у свою чергу, вимагає вдосконалення діагностики, визначення порогових значень економічної безпеки при реалізації різних стратегій розвитку бізнесу. Таким чином, стійкий розвиток підприємства залежить від обраної ним стратегії з врахуванням рівня його економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню процесу формування стратегії розвитку підприємства з врахуванням рівня його економічної безпеки присвячені праці низки вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: Азарова С. П. [1], Андрєєва А. А. [2], Бандурки О. М., Бінько І. Ф., Вороніна В. П., Горячева К. С., Денисенко М. П., Євдокімова Ф. І., Жаліло Я. А., Коновалова Е. М., Ковальова В. В., Куркіна Н. В., Марченко О. М., Сідака В. С., Чумаченка М. Г., Шеремета А. Д., Шульги І. П., Юрківа Н. Я., Яременко О. Ф., Ярочкіна В. І. та ін. Але значна частина наукових досліджень у цьому напрямку розглядають розвиток підприємства без побудованої стратегії стійкого розвитку з врахуванням рівня його економічної безпеки.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування концепції стратегії стійкого розвитку підприємства з врахуванням рівня його економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науково вже доказано, що середовище для ведення стабільного бізнесу перестало існувати для підприємств. Ці зміни, на наш погляд, пов'язані з реінжинірингом бізнес-процесів і постійним перевлаштуванням системи безпеки підприємства, у зв'язку з рухомістю внутрішнього та зовнішнього середовища. В цьому зв'язку з метою розробки системи зміцнення стратегічної економічної безпеки необхідно дати визначення самому терміну. Отже, на наш погляд, «зміцнення стратегічної економічної безпеки» – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з забезпеченням захисту підприємства від реальних і потенційних загроз, що дозволяє йому стабільно розвиватися і досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Управління стратегічною економічною безпекою входить в загальну систему управління безпекою підприємства, будучи однією з його функціональних підсистем, що забезпечує реалізацію управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Взагалі, під стратегією підприємства розуміється генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних

цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести підприємство з поточного стану у бажаний. В економічній літературі існує велика кількість різноманітних класифікацій стратегії підприємства, виходячи з визначених ознак. Але, враховуючи сучасні умови функціонування підприємства, у яких дуже рухливі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, підприємства повинні обирати стратегії, які орієнтовані на розвиток [4].

З позиції В. В. Фролової [8] існує декілька стратегій розвитку підприємства, пов'язаних зі стадіями його життєвого циклу:

1. Стратегія зростання – стратегія, що виражає прагнення до зростання обсягів продукції, прибутку, капіталу.

2. Стратегія стабілізації – спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажу і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання.

3. Стратегія виживання – це антикризова, чисто оборонна стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близького до банкрутства.

Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства повинна бути пов'язана з формуванням стратегічних цілей, які забезпечують зростання і захист економічних інтересів підприємства від різних загроз шляхом формування довгострокових напрямів розвитку. В зв'язку з цим вважаємо, що основною метою розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств нині є не досягнення вищої міри його стійкості, а забезпечення зростання і розвитку. При цьому неважливо, за рахунок яких джерел фінансування досягає комерційна фірма цієї мети. Тобто існують підприємства капітально стійкі, але знаходяться у стадії стагнації, і, навпаки, нестійкі, але такі, що нестримно розвиваються. Слід відмітити, що останні в умовах ринку, на наш погляд, є найбільш успішними. Звідси стратегія економічної безпеки, на наш погляд, повинна базуватися на створенні таких умов функціонування підприємства, які сприятимуть максимізації прибутку і в той же час забезпечать як його зростання, так і виплату дивідендів власникам.

Відмітимо, що підприємство повинне не лише «захищатися», але і забезпечувати власний розвиток. Економічний підхід до концепції стійкого розвитку підприємств заснований на теорії максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ліндаля, який може бути зроблений за умови збереження сукупного капіталу, за допомогою якого і виробляється цей дохід. Сучасне трактування концепції стійкого розвитку, на думку В. Г. Когденко, М. В. Мельник [3], має бути орієнтовано на результат. Це концепція «Трьох Е», яка відображає напрями розвитку фірми, що базуються на «результативності, економічності і ефективності». Згідно цієї концепції, діяльність фірми має бути спланована, організована, мотивована, облікована і проконтрольована.

Що стосується внутрішнього контролю, то тут важко говорити і про єдину концепцію його реалізації і про єдину модель його регулювання, оскільки його побудова сьогодні визначається керівництвом економічного суб'єкта. Головне правило побудови системи такого контролю полягає у балансуванні ризику і прибутковості підприємства. Концепція компромісу між ризиком і прибутковістю полягає в тому, що отримання будь-якого доходу у бізнесі найчастіше пов'язане з ризиком, причому зв'язок між цими двома взаємозалежними характеристиками прямопропорційний: чим вище необхідна або очікувана прибутковість, тобто віддача на вкладений капітал, тим вище і міра ризику, пов'язаного з можливим неотриманням цієї прибутковості; вірно і зворотне. Таким чином, концепція забезпечення економічної безпеки підприємств повинна, на наш погляд, включати концепцію контролю за загрозами її втрат і концепцію стійкого розвитку підприємства.

Побудова стратегії розвитку підприємства, на думку С. П. Азарової [1], включає наступні складові: місію, бачення, систему стратегічних цілей і стратегічний план розвитку підприємства. Модель майбутнього стану підприємства має бути представлена у вигляді місії і бачення, а конкретний план досягнення поставленої основної мети логічно декомпозиювати через систему стратегічних цілей, на основі чого можна побудувати проект стратегічного плану.

Місія – це генеральна мета, що визначає громадське призначення підприємства. Вона виражається через ряд властивостей: далекоглядність, масштаб, мотивація, реалістичність, чіткість і лаконічність [5]. Визначаючи місію підприємства, необхідно відповісти на запитання: «Яку цінність підприємство представляє для суспільства і країни?» чи «Що воно хоче змінити у навколишньому світі?»

Бачення – це керівна філософія бізнесу, ідеальне представлення підприємства як лідера, ідеальна картина майбутнього, яке підприємство може собі забезпечити за сприятливих умов [6].

Крім того, С. П. Азарова [1] пропонує визначати стратегічні цілі, під якими розуміє кількісні або якісні орієнтири розвитку підприємства. Вони розробляються на основі наявних місії,

бачення, результатів стратегічного аналізу галузі, оцінки рівня конкуренції в ній, наявних ресурсів і можливостей.

На наш погляд, розробляючи стратегію стійкого розвитку підприємства з врахуванням рівня його економічної безпеки, необхідно спочатку визначити генеральну мету як забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства, а далі слід здійснювати декомпозицію підприємства на системи стратегічної економічної безпеки за допомогою збалансованої системи показників, що дозволяє перевести місію і бачення підприємства в набір оперативних цілей і показників.

Основними компонентами стратегічної економічної безпеки підприємства є: бізнес-процеси, фінанси, контрагенти і персонал [7]. В результаті трансформації загроз економічної безпеки за її складовими, нами встановлено, що до зовнішніх загроз відносяться загрози з боку контрагентів, і до типово внутрішніх – загрози з боку функціонування бізнес-процесів, а змішані загрози економічної безпеки виходять від таких складових, як персонал і фінанси. В зв'язку з цим представляється необхідним визначити стратегічну мету для кожної системи, актуальну у цей період, враховуючи ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Досягнення стратегічних цілей для кожної системи (бізнес-процеси, фінанси, персонал, контрагенти) можливе за допомогою формування системи збалансованих показників, визначення їх рамкових параметрів для оцінки рівня стратегічної економічної безпеки підприємства.

Визначивши рівень економічної безпеки, підприємство у рамках формування стратегії стійкого розвитку зобов'язане шукати і встановлювати стратегічні перспективи, під якими ми розуміємо можливість підприємства зберігати і підвищувати рівень економічної безпеки своїх систем за рахунок внутрішніх резервів, тобто забезпечувати перехід від нижчого рівня безпеки до вищого, змінюючи поля економічної безпеки:

1. Поле критичної економічної безпеки характеризує стан підприємства нижче за критичний рівень безпеки. Повинна застосовуватися стратегія відновлення безпечного стану або ліквідації підприємства.

2. Поле низької економічної безпеки, що характеризує стан підприємства вищий за критичний рівень, але нижче за рамкові параметри низького рівня економічної безпеки. Використовується стратегія відновлення безпечного стану.

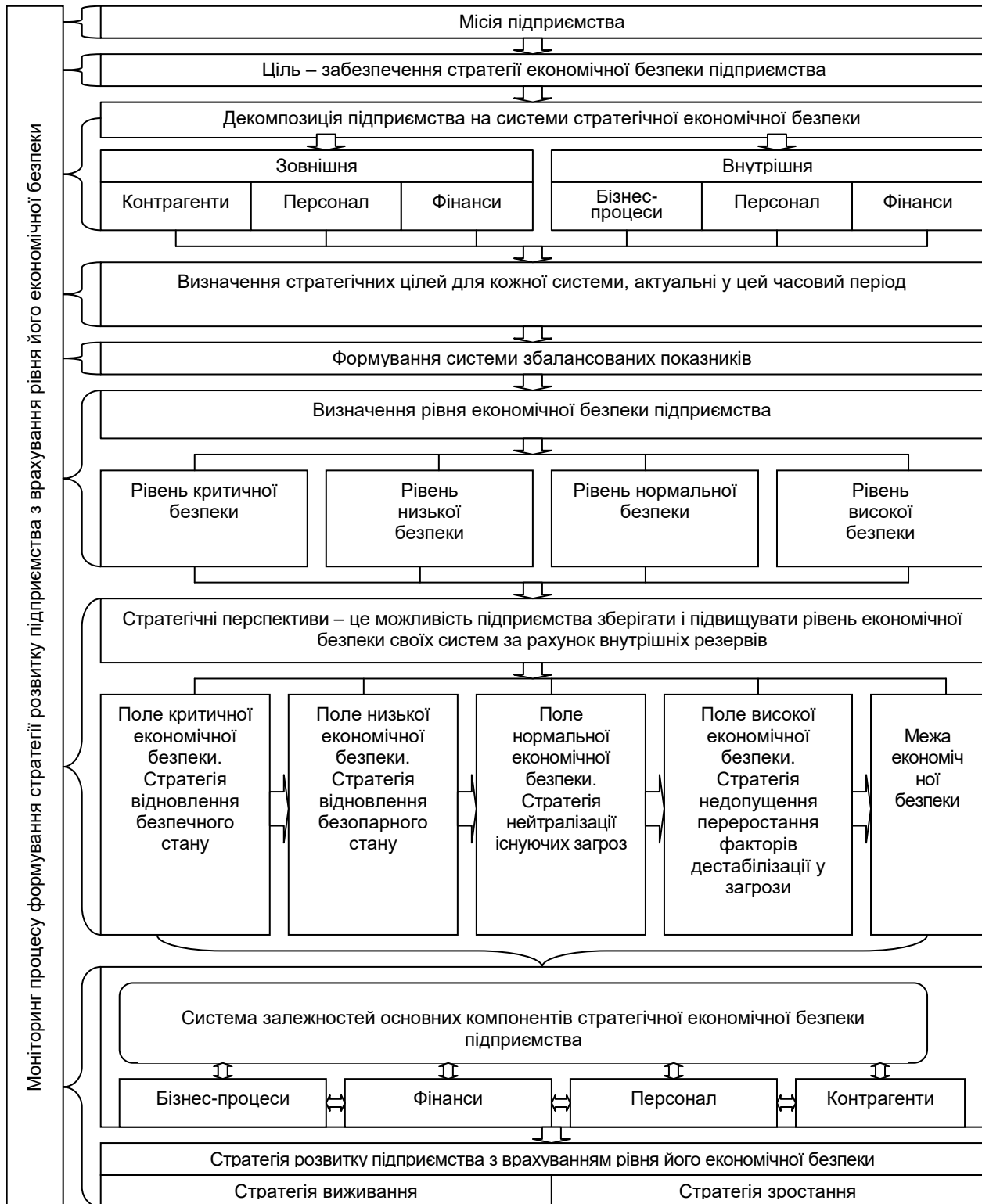
3. Поле нормальної економічної безпеки характеризується станом підприємства вище за низький рівень, але нижче за рамкові параметри нормального рівня економічної безпеки. Використовується стратегія нейтралізації існуючих загроз.

4. Поле високої економічної безпеки обрамляється нормальним і високим рівнями економічної безпеки підприємства. Застосовується стратегія недопущення переростання чинників дестабілізації в загрозу.

5. Крім того, повинна існувати і межа економічної безпеки підприємства, визначаючий максимум високого рівня безпеці.

Отже, наступним етапом реалізації стратегії є оцінка різних стратегічних перспектив відносно полів безпеки, які є можливими варіантами стратегічного управління перспективним розвитком підприємства за рахунок внутрішніх резервів. Такі резерви нами пропонується знаходити на основі усунення в розрізі системи залежностей основних компонентів стратегічної економічної безпеки підприємства (бізнес-процеси, фінанси, контрагенти і персонал) основних найбільш небезпечних загроз економічної безпеки. Для цього обирається певна стратегія розвитку підприємства, опрацьовується механізм її реалізації.

З вищесказаного виходить концепція стратегії стійкого розвитку підприємства з врахуванням рівня його економічної безпеки (рис. 1).



**Рис. 1. Концепція стратегії стійкого розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки**

*Джерело: розроблено автором*

При такому підході формується цілісне бачення усього процесу формування стратегії. Ця концепція дозволяє на високому рівні організувати і направити усі роботи по формуванню і реалізації стратегії в єдине русло, сконцентрувати усі ресурси підприємства на досягнення намічених довгострокових орієнтирів, а також забезпечити залучення до цього процесу як вищий управлінський персонал, так і менеджерів середньої ланки, рядових працівників, що посилює зацікавленість останніх в забезпеченні найкращих результатів і формує почуття причетності до досягнення спільних корпоративних цілей.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, підвищення стратегічної економічної безпеки підприємств може бути досягнуте за рахунок реалізації програм, що дозволяють міняти поля безпеки з нижчого (небезпечного) на вищі (безпечні), які охоплюють усі необхідні заходи, містять плани ліквідації збиткових виробництв, створення гнучкої виробничої структури, реорганізації систем постачання і реалізації продукції, ефективного використання кадрового потенціалу, правильно обраної стратегії стійкого розвитку. При цьому важливого значення набуває розробка, впровадження і використання моніторингу процесу формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки, що забезпечить систематичну оцінку, аналіз і контроль рішень, що приймаються, і змін, що відбуваються на підприємстві.

#### Бібліографічний список

1. Азарова С.П. Развертывание стратегии развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей / С.П. Азарова // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2010. – № 29. – С. 91-95.
2. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия / А.А. Андреева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – № 20. – С. 186-192.
3. Когденко В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 447 с.
4. Лоханова Н.В. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н.В. Лоханова // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 52-56.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.
6. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / [Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.] ; Под ред. Г.Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 780 с.
7. Фоміченко І.П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України / І.П. Фоміченко, С.О. Баркова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (23). – С. 57-66.
8. Фролова В.В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия / В.В. Фролова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2009. – № 17. – С. 28-37.

#### References

1. Azarova, S.P. (2010), "Deploying enterprise development strategy based on the balanced scorecard", *Problemy ekonomiki, finansov i upravleniia proizvodstvom*, no. 29, pp. 91-95.
2. Andreeva, A.A. (2010), "Types and elements of strategy of development of the enterprise", *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, no. 20, pp. 186-192.
3. Kogdenko, V.G. and Melnik, M.V. (2012), *Upravlenie stoimosti kompanii. Tsennostno-orientirovannyi menedzhment* [The company's cost management. Value-oriented management], YuNITI-DANA, Moscow, Russia, 447 p.
4. Lokhanova, N.V. (2005), "The control system as economic security of enterprise: problematic issues, the concept of development", *Ekonomist*, no. 2, pp. 52-56.
5. Saienko, M.H. (2006), *Stratehiia pidpriemstva* [Business Strategy], textbook, Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, 390 p.
6. Ayvazian, S.A., Balkind, O.Ya., Basnina, T.D. et al. (1998), *Strategii biznesa: analiticheskiy spravochnik* [Business Strategy: Analysis Handbook], KONSEKO, Moscow, Russia, 780 p.
7. Fomichenko, I.P. and Barkova, S.O. (2013), "Formation of management of economic security on the enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 3(23), pp. 57-66.
8. Frolova, V.V. (2009), "Systematics approach to the classification of the enterprise development strategies", *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, no. 17, pp. 28-37.

#### Бакай В.Й. СТРАТЕГІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РІВНЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Мета** – формування концепції стратегії стійкого розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки.

**Методика дослідження.** Використано метод критичного аналізу наукової і методичної літератури для виявлення проблем з даної теми і визначення основних компонент забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства. На засадах системно-структурного і абстрактно-логічного методів сформовано концепцію стратегії стійкого розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки.

**Результати.** Розроблено концепцію стратегії стійкого розвитку підприємства, що ґрунтується на наступних складових: місії, баченні, системі стратегічних цілей і стратегічному плані розвитку підприємства. Доведено, що

декомпозиція підприємства на системи стратегічної економічної безпеки за допомогою збалансованої системи показників дозволяє перевести місію і бачення підприємства в набір оперативних цілей і показників. Визначено основні компоненти забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства: бізнес-процеси, фінанси, контрагенти і персонал, на основі стану яких визначається рівень економічної безпеки – високий, нормальний, низький або критичний. Обґрунтовано важливість здійснення моніторингу процесу формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки.

**Наукова новизна.** Вперше розроблено концепцію стратегії стійкого розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки, що включає концепцію контролю загроз втрат економічної безпеки і концепцію стійкого розвитку підприємства, виходячи з того, що підприємство в умовах розвинутого ринку повинне не лише «захищатися», але і забезпечувати власний розвиток.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає у можливості їх використання з метою формування концепції стратегії стійкого розвитку підприємства, що буде сприяти підвищенню ефективності його діяльності і забезпечувати сталий розвиток.

**Ключові слова:** стратегія, стійкий розвиток, економічна безпека, підприємство, загрози, концепція.

#### **Bakay V.Y. STRATEGY OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT THE LEVEL OF ITS ECONOMIC SECURITY**

**Purpose** – forming of conception of strategy of steady development of enterprise taking into account the level of him economic security.

**Methodology of research.** It was used the method of walkthrough of scientific and methodical literature for the exposure of problems from this theme and identifying key component of strategic economic security. On the basis of systemic-structural and abstract logical methods formed the concept of strategy of steady development of enterprise taking into account the level of him economic security.

**Findings.** The concept of sustainable enterprise development strategy based on the following components: mission, vision, strategic objectives and system strategic plan of the company. Proved that decomposition on strategic economic system security through a balanced scorecard allows you to translate the mission and vision of the company to set objectives and targets. It was determined the main components of strategic economic security: business processes, finance, contracting and personnel from the state is determined by the level of economic security - high, normal, low or critical. Proved the importance of monitoring the development strategy of the enterprise on the basis of its economic security.

**Originality.** Conception of strategy of steady development of enterprise is first worked out taking into account the level of him economic security which includes conception of control of threats of losses of economic security and conception of steady development of enterprise, coming from that an enterprise must not only «be» on the defensive in the conditions of the developed market but also provide own development.

**Practical value** of the got results consists in possibility of their use with the aim of forming of conception of strategy of steady development of enterprise which will promote increase of efficiency of his activity and to provide steady development.

**Key words:** strategy, sustainable development, economic security, enterprise, threats, conception.

#### **Бакай В.И. СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ УРОВНЯ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**Цель** – формирование концепции стратегии устойчивого развития предприятия с учетом уровня его экономической безопасности.

**Методика исследования.** Использован метод критического анализа научной и методической литературы для выявления проблем по данной теме и определения основных компонент обеспечения стратегической экономической безопасности предприятия. На основе системно-структурного и абстрактно-логического методов сформирована концепция стратегии устойчивого развития предприятия с учетом уровня его экономической безопасности.

**Результаты.** Разработана концепция стратегии устойчивого развития предприятия, основанной на следующих составляющих: миссии, видении, системе стратегических целей и стратегическом плане развития предприятия. Доказано, что декомпозиция предприятия на системы стратегической экономической безопасности с помощью сбалансированной системы показателей позволяет перевести миссию и видение предприятия в набор оперативных целей и показателей. Определены основные компоненты обеспечения стратегической экономической безопасности предприятия: бизнес-процессы, финансы, контрагенты и персонал, на основе состояния которых определяется уровень экономической безопасности – высокий, нормальный, низкий или критический. Обоснована важность проведения мониторинга процесса формирования стратегии развития предприятия с учетом уровня его экономической безопасности.

**Научная новизна.** Впервые разработана концепция стратегии устойчивого развития предприятия с учетом уровня его экономической безопасности, которая включает концепцию контроля угроз потерь экономической безопасности и концепцию устойчивого развития предприятия, исходя из того, что предприятие в условиях развитого рынка должно не только «защищаться», но и обеспечивать собственное развитие.

**Практическая значимость** полученных результатов заключается в возможности их использования с целью формирования концепции стратегии устойчивого развития предприятия, которое будет способствовать повышению эффективности его деятельности и обеспечивать устойчивое развитие.

**Ключевые слова:** стратегия, устойчивое развитие, экономическая безопасность, предприятие, угроза, концепция.