

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

КОРБУТ Дмитро Валерійович

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-8463-5112>

e-mail: dima@ukr.net

ПАРАСКЕВИЧ Вікторія Сергіївна

магістр з менеджменту

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0775-196X>

e-mail: vikap@ukr.net

ЧУК Володимир Іванович

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0004-1002-6738>

e-mail: vovfchuk@ukr.net

У статті наведено сутність поняття «стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства», зокрема визначено, що під цим поняттям слід розуміти набір дій і рішень, які приймає та реалізовує підприємство для забезпечення власної економічної безпеки. Управління економічною безпекою реалізується на різних рівнях стратегічного управління зокрема: оперативного, який фокусується на короткострокових або щоденних питаннях, що пов'язані з виробничою діяльністю та здатністю організації протистояти загрозам або адаптуватися до них; тактичного, який фокусується на короткостроковому та середньостроковому плануванні, оцінювання здатності підприємства до адаптації; стратегічного, який фокусується на довгостроковій перспективі. Формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства складається з послідовності етапів: 1) аналіз середовища функціонування підприємства, що включає збір та аналіз інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) визначення цілей забезпечення економічної безпеки підприємства, що включає формулювання конкретних цілей щодо економічної безпеки підприємства; 3) аналіз альтернатив та формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, що полягає у розгляді альтернатив і стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей; 4) реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок розробки конкретних дій для впровадження обраної стратегії; 5) оцінка і контроль виконання стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з метою визначення досягнутих результатів порівняно з поставленими цілями. Проаналізовано кожен із зазначених етапів. Досліджено інструментарій, що використовується відповідно до етапів формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема використовують: на етапі 1 – SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз конкурентного середовища (Porter's Five Forces), аналіз стратегічних груп, формування профілю споживачів, конкурентів та постачальників; на етапі 2 – SMART-критерії, ключові показники ефективності (KPI), управління за цілями (MBO), збалансована система показників (BSC), Цілі і ключові результати (OKR); на етапі 3-5: модель POSIES, Gap-аналіз, аналіз вигід і витрат (BCA), матриця прийняття рішень (Decision Matrix), матриця вагових коефіцієнтів (Weighted Scoring Model), аналіз ризиків та можливостей (Risk and Opportunity Analysis), Матриця Хосін Канрі.

Ключові слова: стратегія, стратегія забезпечення економічної безпеки, управління економічною безпекою, формування стратегії, інструментарій реалізації стратегії.

STAGES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

KORBUT Dmytro, PARASKEVICH Viktoria, CHUK Volodymyr

Khmelnytskyi National University

The article presents the essence of the concept of "strategy for ensuring the economic security of enterprise," in particular, it is defined that this concept is understood as a set of actions and decisions taken and implemented by the enterprise to ensure its own economic security. Economic safety management is implemented at various levels of strategic management in particular: operational, which focuses on short-term or daily issues related to production activities and the organization's ability to withstand or adapt to threats; tactical, which focuses on short and med-term planning, assessment of the ability of the enterprise to adapt; strategic, which focuses on the long term.

The formation and implementation of the strategy for ensuring the economic security of the enterprise consist of a sequence of stages: 1) analysis of the environment of the enterprise, including the collection and analysis of information of the external and internal environment of the enterprise; 2) defining the goals of ensuring economic security of the enterprise, including the formulation of specific goals; 3) analysis of alternatives and the formation of a strategy for ensuring the economic security of the enterprise, which is related to the consideration of alternatives and strategies to achieve the set goals; 4) implementation of a strategy for ensuring economic security of the enterprise through the development of actions for chosen strategy implementation; 5) comparing the achieved results and set goals to assess and monitor the current strategy for ensuring economic security of the

enterprise. The analysis of each of these stages was done. The toolkit used in accordance with the stages of formation and implementation of the strategy for ensuring the economic security of the enterprise, in particular, using: at stage 1 – SWOT analysis, PESTLE - analysis, analysis of the competitive environment (Porter's Five Forces), analysis of strategic groups, formation of the profiles of customers, competitors and suppliers; at stage 2 – SMART criteria, key performance indicators (KPI), management by objectives (MBO), **balanced scorecard** (BSC), objectives and key results (OKR); at stage 3-5: POSIES model, Gap analysis, Benefit-cost analysis (BCA), Decision Matrix, Weighted Scoring Model, Risk and Opportunity Analysis, Hoshin Kanri Matrix.

Key words: strategy, economic security strategy, economic security management, strategy formation, strategy implementation tools.

КОРБУТ, Д., ПАРАСКЕВИЧ, В., & ЧУК, В. (2023). ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Development Service Industry Management*, (4), 91–94. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(14))

KORBUT, D., PARASKEVICH, V., & CHUK, V. (2023). STAGES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (4), 91–94. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(14))

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств є важливим завданням для кожного бізнесу незалежно від його розмірів та галузі. Економічна безпека визначається здатністю підприємства до оптимального використання ресурсів, досягнення стійкості та уникнення фінансових, економічних та інших ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теоретичний базис формування стратегії економічної безпеки досліджувався у працях Варналія З., Васильціва Т., Гавловської Н., Козаченко Г., Овчаренка Є., Погорелова Ю., Рудніченка Є. та інших науковців. Стосовно напрацювань у сфері стратегічного управління, то найбільш цитованими є праці Ансофа І., Портера М., Котлера Ф. та інших науковців.

Формулювання цілей статті

Основною метою дослідження є розгляд процесів формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства та аналіз інструментарію, що використовується відповідно до етапів формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу

Термін «стратегія» має військове коріння, але його застосування розширилося на різні сфери, включаючи філософію, політику, бізнес, менеджмент, маркетинг тощо. Поняття «стратегія» різні автори трактують по-різному, зокрема: Аакер Д. [1]: «стратегія дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги»; Ансофф І. [2]: «стратегія є метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів»; Портер М. [4]: «стратегія є способом реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони»; Томпсон А., Стрікленд А. Дж. [7]: «стратегія є набором дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності».

Розробка стратегії можлива, як на рівні підприємства, так і на рівні функціональних підрозділів. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є складовою, як загальної стратегії, так і може розроблятися як окрема функціональна стратегія.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою функціональною стратегією, спрямованою на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості фінансового стану підприємства в умовах непередбачуваних загроз та коливань економічного середовища.

Управління економічною безпекою реалізується на різних рівнях стратегічного управління [3, 5, 6], зокрема:

- оперативного, який фокусується на короткострокових або щоденних питаннях, що пов'язані з виробничою діяльністю та здатністю організації протистояти загрозам або адаптуватися до них. І включає поточні рішення, організацію робочих процесів, внутрішні процедури, контроль за виробництвом та фінансовою діяльністю, управління ризиками тощо;

- тактичного, який фокусується на короткостроковому та середньостроковому плануванні, оцінювання здатності підприємства до адаптації. Включає аналіз даних, розробку та реалізацію планів щодо забезпечення економічної безпеки;

- стратегічного, який фокусується на довгостроковій перспективі (зокрема ресурсного управління) та визначенні загальних цілей і напрямків розвитку підприємства щодо забезпечення економічної безпеки.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є набором дій і рішень, які приймає та реалізовує підприємство для забезпечення власної економічної безпеки. У багатьох ситуаціях оптимальною стратегією є

балансування між захистом та розвитком. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства має враховувати поточні і довгострокові цілі та обставини діяльності підприємства. Захисний підхід може бути важливим компонентом такої стратегії, особливо в умовах високого ризику, але він повинен доповнюватися стратегіями росту та розвитку для забезпечення довгострокового успіху.

Формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає послідовність проведених етапів, які наведено на рис. 1.

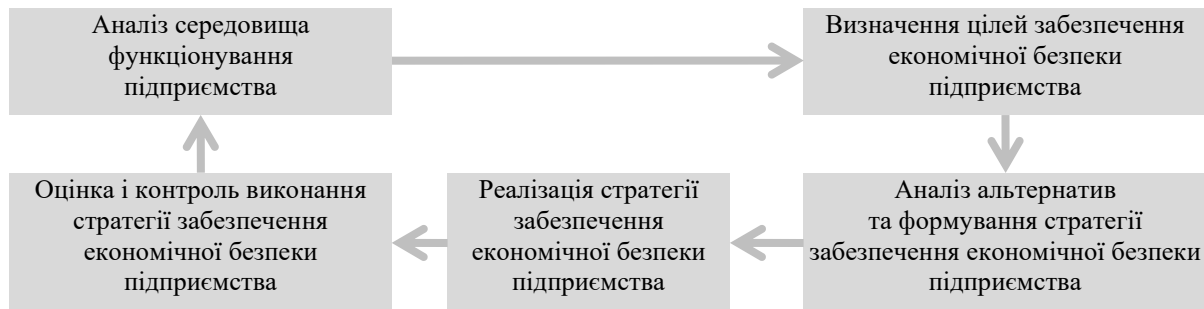


Рис. 1. Формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Більш детально характеристику етапів формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз етапів формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Назва	Характеристика
Аналіз середовища функціонування організації	Включає збір та аналіз інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище складається з певних факторів, до яких належать: економічний, політичний, технологічний, соціокультурний та інші фактори, які впливають на діяльність підприємства. При аналізі внутрішнього середовища необхідно проаналізувати фінансові показники, ресурси, персонал, управлінську структуру, систему менеджменту тощо
Визначення цілей забезпечення економічної безпеки підприємства	Після аналізу середовища формуються конкретні цілі щодо економічної безпеки підприємства. Ці цілі повинні бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені часом)
Аналіз альтернатив та формування стратегії забезпечення економічної безпеки	На цьому етапі розглядаються різні альтернативи і стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Це може включати в себе диверсифікацію, ризик-менеджмент, інвестування у нові ринки або технології, зменшення витрат тощо.
Реалізація стратегії	Після вибору оптимальної стратегії та планування конкретних дій для її впровадження. Цей етап включає розробку детального плану дій, розподіл ресурсів та відповідальності
Оцінка і контроль виконання стратегії	Систематична оцінка виконання стратегії, аналіз досягнутих результатів порівняно з поставленими цілями. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо потрібно

Кожен з цих етапів є важливим для успішного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вони утворюють цикл, що потребує постійного оновлення та вдосконалення стратегій, орієнтованих на забезпечення ефективності та стабільності діяльності підприємства. Розглянемо більш детально інструментарій, що може використовуватися, і згрупуємо його у табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз інструментарію, що використовується відповідно до етапів формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Назва етапу	Інструментарій
Аналіз середовища функціонування організації	SWOT-аналіз – стратегічний інструмент, який допомагає визначити сильні і слабкі сторони організації (внутрішнє середовище) та можливості та загрози (зовнішнє середовище)
	PESTLE-аналіз – стратегічний інструмент, який допомагає визначити вплив зовнішнього середовища на діяльність організації. І включає наступні фактори: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні
	Аналіз конкурентного середовища (Porter's Five Forces) – оцінює вплив конкуренції, потенційних новачків на ринку, постачальників, покупців та заміників на організацію
	Аналіз стратегічних груп – дозволяє згрупувати основні організації за спільними ознаками, характеристиками, стратегіями тощо
Визначення цілей забезпечення економічної безпеки підприємства	Формування профілю – стосується профілів споживачів, конкурентів та постачальників, які дозволяють їх згрупувати за певними факторами (ознаками), і дозволяє зібрати та проаналізувати інформацію для кращого розуміння цільової аудиторії, конкурентного середовища та ключових учасників ланцюжка постачання
	SMART-критерії – це методологія постановки цілей, де цілі формуються як конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні обмежені та часом
	Ключові показники ефективності (KPI) – конкретні показники, які використовуються для оцінки та вимірювання успішності організації у досягненні стратегічних цілей
	Управління за цілями (MBO) – передбачає встановлення конкретних цілей та орієнтацію діяльності всієї команди на досягнення цих цілей. MBO допомагає узгоджувати дії всіх рівнів організації для досягнення спільних результатів
	Збалансована система показників (BSC) – методологія, яка оцінює ефективність організації з урахуванням різних перспектив, таких як фінанси, клієнти, бізнес-процесів та кадрів. BSC допомагає організації збалансувати стратегію та виміряти її виконання

	Цілі і ключові результати (OKR) – методологія, що ґрунтується на постановці амбіційних, але досяжних цілях та ключових результатах для команд та окремих працівників. OKR дозволяє організації фокусуватися на важливих завданнях та вимірювати їх результати
Аналіз альтернатив та формування стратегії	Модель POSIES – назва утворилася як аббревіатура від найменувань основних етапів управління, зокрема: стратегічні наміри (Purpose), стратегічні цілі (Objectives), загальна стратегія (Strategy), реалізація (Implementation), виконання (Execution) та стратегічний контроль (Strategic Control)
забезпечення економічної безпеки	Гар-аналіз – використовується для оцінювання стратегії, що реалізовується в організації шляхом порівняння реальних та очікуваних результатів та планування коригувальних дій
	Аналіз вигід і витрат (BCA) – це систематичний процес визначення, кількісної оцінки та порівняння очікуваних вигід і витрат від інвестицій, дій або політики
Реалізація стратегії	Матриця прийняття рішень (Decision Matrix) – спосіб оцінки і порівняння різних альтернатив на основі визначених критеріїв (в залежності від цілей стратегії), дозволяє визначити найкращий варіант
	Матриця вагових коефіцієнтів (Weighted Scoring Model) – створюється за допомогою призначення ваги кожному критерію, допомагаючи визначити найбільш важливі аспекти для прийняття рішень
Оцінка і контроль виконання стратегії	Аналіз ризиків та можливостей (Risk and Opportunity Analysis) – оцінює ризики та можливості, пов'язані з кожною альтернативою, для вибору найменш ризикованого, але вигідного варіанту
	Матриця Хосін Канрі – пропонує альтернативний інструмент для опису стратегії, надаючи огляд стратегічних пріоритетів вищого рівня та їх зв'язків з конкретними цілями та завданнями щодо покращення

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є ключовим аспектом його успіху та стійкості в умовах ринкової конкуренції, оскільки дозволяє забезпечити стійкість підприємства, мінімізувати ризики, забезпечити ефективне використання ресурсів, адаптуватися до змін, зміцнити конкурентні переваги та збільшити довіру споживачів та партнерів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Сучасні умови функціонування промислових підприємств відрізняються наявністю значної кількості факторів турбулентного впливу, серед яких одним з ключових є військові дії, які продовжуються з 2014 року. І якщо на початку війни вітчизняні підприємства складно адаптувались до існуючих фактів розриву господарських зв'язків, то з плином часу процеси адаптації почали проходити більш швидко. Більшість керівників усвідомила, що необхідно розробляти стратегію забезпечення економічної безпеки, оскільки фактори негативного впливу нікуди не дінуться, а підприємство розвивати необхідно.

Література

1. Aaker D. Strategic Market Management / D. Aaker. – 7th Edition. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2005. – 368 p.
2. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 c.
3. Havlovskа N. The strategy of choosing promising markets for the enterprise - subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria / N. Havlovskа, Ye. Rudnichenko, I. Babiy, S. Matiukh, L. Liubokhynets, V. Lopatovskyi // Quality-Access to Success Journal. – 2020. – Vol. 21, No. 178. – P. 26-34.
4. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1985. – 557 p.
5. Rudnichenko Y. N. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy / Y. Rudnichenko, S. Melnyk, N. Havlovskа, O. Illiashenko, N. Nakonechnа // WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS. – 2021. – Vol. 18. – P. 218-230.
6. Rudnichenko Y. Theoretical and practical aspects of strategic management of balanced interaction between subjects of foreign economic activity and state institutions / Y. Rudnichenko, H. Savina, V. Franchuk, I. Nestoryshen, S. Savin, N. Havlovskа. // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2021. – №10(2). – P. 707-718.
7. Thompson A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. Thompson, A. J. Strickland. – New York : McGraw-Hill Companies, 1996. – 1056 p.

References

1. Aaker D. Strategic Market Management / D. Aaker. – 7th Edition. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2005. – 368 p.
2. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 c.
3. Havlovskа N. The strategy of choosing promising markets for the enterprise - subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria / N. Havlovskа, Ye. Rudnichenko, I. Babiy, S. Matiukh, L. Liubokhynets, V. Lopatovskyi // Quality-Access to Success Journal. – 2020. – Vol. 21, No. 178. – P. 26-34.
4. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
5. Rudnichenko Y. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy / Y. Rudnichenko, S. Melnyk, N. Havlovskа, O. Illiashenko, N. Nakonechnа // WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS. – 2021. – Vol. 18. – P. 218-230.
6. Rudnichenko Y. Theoretical and practical aspects of strategic management of balanced interaction between subjects of foreign economic activity and state institutions / Y. Rudnichenko, H. Savina, V. Franchuk, I. Nestoryshen, S. Savin, N. Havlovskа. // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2021. – №10(2). – P. 707-718.
7. Thompson A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. Thompson, A. J. Strickland. – New York : McGraw-Hill Companies, 1996. – 1056 p.