

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.17>**Шостак Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

**Сур'як А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3094-9941>

**Shostak Liudmyla, Suriak Alla***Lesya Ukrainka Volyn National University*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ

### IMPROVING THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE BASED ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

*Дана стаття присвячена розгляду фінансово-економічної безпеки бізнесу на засадах управління бізнес-процесами. Авторами зазначено, що потреба захисту підприємства від негативних впливів зовнішніх чинників, наприклад нестабільність економічної чи політичної ситуації, варто здійснювати за посередництва комплексного управління його фінансово-економічною безпекою. Саме використання комплексу таких дій дозволить бізнесу цілеспрямовано розвиватись, приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення, мінімізувати витратну частину та підтримувати на належному рівні максимально високий рівень фінансово-економічної безпеки. Саме корелювання бізнес-процесів на перспективу захистить підприємство від негативних наслідків та ймовірностей виникнення загрозливих чинників в майбутньому. В процесі дослідження було виявлено необхідність та сформовано розподіл функцій щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.*

**Ключові слова:** безпека, фінансово-економічна безпека, бізнес-процеси, стратегія, інформаційна безпека, інтерфейсна безпека.

*In order to protect the enterprise from the negative impact of such a threat as the instability of the economy, it is necessary to carry out special management of its financial and economic security. Management of the financial and economic security of the enterprise in conditions of economic instability is a purposeful activity consisting in a continuous process of making and implementing management decisions aimed at minimizing the negative impact of the factor of economic instability in order to establish and maintain the maximum possible level of economic security of the enterprise. It can be current (if the factor of economic instability already exists at the time of management) and prospective (if there is a possibility of this factor occurring in the future). The management of the financial and economic security of the enterprise in conditions of economic instability has the following stages of implementation: assessment of the level of economic security of the enterprise, assessment of the level of economic instability (predictive assessment in the case of prospective management), development of a strategy for ensuring financial security (in the case of prospective management – the development of several alternative strategies and the determination of the optimal), implementation of the strategy, assessment of the level of financial security of the enterprise and assessment of the effectiveness of the strategy. In the course of its activity, the enterprise interacts with various entities that can provide significant opportunities and create serious threats, it is necessary to take into account not only its own interests, but also various interests of partners and competitors. Ensuring financial and economic security should be based not from the standpoint of a separate process, but in the system of interrelationships of all processes that take place both inside the enterprise and outside it in interaction with the external environment. In order to support the trend of increasing the level*

*of financial and economic security of the enterprise, it is necessary to develop mechanisms for effective management of production assets, equity and improve the sale of the enterprise's products for the opportunity to make a profit in the future.*

**Key words:** security, financial and economic security, business processes, strategy, information security, interface security.

**Постановка проблеми.** Останнім часом питання ефективного рівня фінансово-економічної безпеки викликає значну зацікавленість не лише в науковців, але й у власників підприємств, які шукають принципово нових підходів до управління. Під час встановлення оптимального рівня фінансово-економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання варто враховувати його переваги та спроможності до протистояння загрозам та небезпекам при досягненні поставлених цілей. Саме для цього необхідно і формувати оптимальну та комплексну систему фінансово-економічної безпеки підприємства. Саме непередбачуваність змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємств обумовлює необхідність забезпечення безпеки вітчизняних підприємств із врахуванням пріоритетів розвитку національної економіки, залежністю економіки України від зовнішньої кон'юнктури; низькою адаптивністю до нестабільних умов функціонування та потреб ринку; низькою конкурентоспроможністю та невідповідністю виробничим потребам внутрішнього ринку; недосконалістю законодавчої бази, мінливістю суспільних і політичних орієнтирів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань фінансово-економічної безпеки вже давно є на часі і досить багато провідних вчених-економістів присвятили свої праці вирішенню та дослідженню різних аспектів безпеки бізнесу і за різних умов. Серед таких вчених варто виділити праці Ареф'єва О.В. [1], Барановського О.І. [2], Васильціва Т.Г. [3], Гесця В.М. [4], Горячевої К.С. [5], Єрмошенка М.М. [6,] Кудрі І.В. [7] та ін. Проаналізувавши науковий доробок ми можемо говорити про надзвичайно величезний спектр досліджень. Проте варто зазначити, що питанням забезпечення фінансово-економічної безпеки на основі бізнес-процесів практично не приділяється увага.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у розробленні пропозицій щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування підприємства, керівникам необхідно приділяти значну увагу оптимізації бізнес-процесів та приведення їх у відповідність із загальною стратегією розвитку бізнесу, причому із врахуванням зовнішніх та внутрішніх споживачів, змін середовища діяльності тощо. Досягнення високого економічного результату діяльності можливе лише при постійному покращенні всіх бізнес-процесів на підприємстві, а у випадку необхідності – їх заміни. Зрозуміло, що будь-які зміни на підприємстві як правило обумовлюються неефективністю здійснюваних бізнес-процесів, а як наслідок – неефективна діяльність, зростання конкуренції, невідповідність системи управління, незадовільний фінансовий стан.

Оскільки рівень фінансово-економічної безпеки буде розглядатись через призму управління бізнес-процесами на підприємстві, то постає необхідність постійного їх удосконалення, покращення основних показників діяльності (підвищення якості, скорочення витрат, підвищення інвестиційної привабливості, скорочення циклу впровадження інновацій, розширення ринків збуту, удосконалення системи управління тощо).

Основними завданнями фінансово-економічної безпеки на основі управління бізнес-процесами є випереджальний характер діяльності і відповідно:

- попередження кризових ситуацій;
- стабільність функціонування бізнесу;
- фінансова стабільність;
- збільшення активів підприємства тощо.

Для забезпечення високого рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу на основі управління бізнес-процесами варто використовувати блокову схему регулювання бізнес-процесів – управління витратами, бюджетування, керування рухом грошових коштів, моніторинг та діагностика стану бізнесу, забезпечення безпеки, управління оборотними активами.

Для визначення та опису загроз безпеці бізнесу в контексті управління бізнес-процесами необхідно узагальнити та структурувати його основні процеси ведення діяльності. Останніми роками на практиці вдало використовується при розробці стратегії та проектуванні діяльності підприємства архітектурний підхід. Фактичним стандартом у сфері архітектури підприємства вважають модель Майєра Н. [9, с. 461–464], існуюча сукупність таблиць, що використовується для опису складних корпоративних і виробничих систем будь-якого типу. Концепція архітектури підприємства є способом об'єднання і синхронізації функціональних і бізнес-потреб організацій з можливостями систем безпеки в умовах їх зростаючої складності.

В системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства важливим елементом є чіткий розподіл функцій структурних підрозділів, відповідно до бізнес-процесів, які вони забезпечують на підприємстві.

Авторами запропоновано розподіл функцій щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів досліджуваного підприємства. Даний розподіл оснований на використанні функцій окремих структурних підрозділів для забезпечення високого рівня фінансово-економічної безпеки. В даному випадку немає необхідності у створенні окремого структурного підрозділу, оскільки функціональні обов'язки працівників інших відділів включають в себе необхідні складові і по забезпеченню безпеки підприємства (табл. 1).

Доведено, що підґрунтям організаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів підприємства є його ресурси, організаційна структура та організація взаємозв'язків. На основі аналізу наукових праць систематизовано фактори, від яких залежить організаційна структура, якісний та кількісний склад служби економічної безпеки. Запропоновано формування організаційної структури з позицій процесного підходу, що забезпечує адекватне здійснення управлінських впливів власниками бізнес-процесів на відповідальних за рахунок розподілу повноважень, відповідальності і наявних ресурсів згідно з цілями підприємства.

Досягнення високого рівня фінансово-економічної безпеки на основі управління бізнес-процесами можливе при деталізації інструментарію. Автором пропонується розподіл окремих інструментів досягнення фінансово-економічної безпеки відповідно до окремих бізнес-процесів досліджуваного підприємства на наступні:

1) формування стратегії бізнесу, яка передбачає оцінювання впливу зовнішнього середовища на рівень фінансово-економічної безпеки та її основних складових. Для цього варто сформувати матрицю «продукт-ринок», визначити основні зони прибутковості, створити альтернативні імітаційні моделі реалізації стратегії. Даний бізнес-процес можна досягнути за допомогою комплексу інструментів, таких як, аналіз ЖЦГ, проведення PEST – та/або STEP-аналізу, аналіз конкурентних позицій, оцінювання ключових чинників успіху;

2) аналіз сценаріїв розвитку включає в себе досить вагомий перелік комплекс заходів, які є необхідними для формування ефективної фінансово-економічної безпеки. Варто провести аналіз основного портфелю, проаналізувати послідовність створення вартості, сформувати правильне та розгалужене дерево рішень, проаналізувати прибутковість бізнесу, провести моніторинг витрат та отриманих результатів, визначити фінансові коефіцієнти тощо. Такий комплекс процедур можна провести за допомогою економічного інструментарію, який включає в себе визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз за допомогою SWOT-аналізу, визначення рівня безбитковості та проведення аналізу використання всіх видів ресурсів;

Таблиця 1

**Розподіл функцій щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки  
бізнес-процесів підприємства**

<b>Складові ФЕБ</b>	<b>Бізнес-процеси підприємства</b>	<b>Структурний підрозділ підприємства</b>
Фінансова	Визначення джерел фінансування, формування фінансового бюджету та визначення напрямів використання фінансових ресурсів, аналізування фінансових результатів, здійснення планування, контролю та управління витратами і податками	Планово-економічний відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія
Кадрова	Підбір кваліфікованих працівників, планування кадрового резерву, управління рекрутингом на підприємстві, збільшення продуктивності праці, розробка системи мотивування, розвитку та звільнення працівників	Служба управління персоналом, відділ кадрів
Інформаційна	Збір, обробка та обмін інформацією; фільтрування доступності до інформації й засобів комунікації; розробка та використання системи захисту інформації; здійснення оцінювання якості інформації	Інформаційний відділ, аналітично-інформаційний відділ
Майнова	Оцінювання ефективності використання основних засобів, здійснення капітальних, поточних ремонтів обладнання та устаткування; утримання в належному вигляді будівель та споруд, що є на балансі підприємства	Господарська служба, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія
Репутаційна	Розробка заходів щодо підтримання позитивного іміджу бізнесу; формування та реалізація стратегії організації ефективної діяльності; розробка організаційної структури бізнесу, формування ефективних взаємозв'язків між структурними підрозділами	Комерційний відділ, відділ асортименту та якості товарів, служба управління персоналом
Ринкова	Систематичний та комплексний моніторинг ринку та потреб споживачів, вивчення його кон'юнктури, структурних змін, вивчення потреб споживачів, формування клієнтської бази	Маркетинговий відділ, відділ збуту, відділ по вивченню кон'юнктури і попиту
Інтерфейсна	Формування комплексу заходів щодо налагодження відносин із бізнес-партнерами (клієнти, постачальники, інвестори, органи влади та контролю тощо)	Відділ вивчення кон'юнктури
Правова	Дотримання нормативно-правової бази, зменшення загроз участі у судових засіданнях та спорах, мінімізація кількості штрафних санкцій	Юридичний відділ
Техніко-технологічна	Використання системи контролю за якістю продукції Технічний відділ, господарсько-технічний відділ Зменшення кількості рекламаций від клієнтів; формування асортименту додаткових послуг; здійснення оптимальної цінової політики; надання сервісного та після продажного обслуговування чи ремонту; виконання гарантійних зобов'язань, реагування на претензійні заяви від клієнтів; дотримання законодавства із захисту прав споживачів; впровадження новітніх технологій та цифровізації при обслуговуванні клієнтів	Технічний відділ, господарсько-технічний відділ

*Джерело: розроблено авторами*

3) планування бюджету та проведення контролінгу передбачає планування виручки, виробництва, витрат, капітальних вкладень, бюджетування діяльності підприємства, а також проведення аналізу поточного стану та динаміки рівня фінансово-економічної безпеки. Виконання наведених заходів обов'язково повинне супроводжуватись здійсненням операційного менеджменту, використання механізму datamining та economic value add;

4) інформаційний менеджмент передбачає процес адаптації організаційної поведінки та структури для тактичного сценарію забезпечення відповідного рівня інформаційної складової фінансово-економічної безпеки. Для досягнення відповідного рівня інформаційної складової, як правило варто скористатись конференціями, цифровими контентами та WEB-порталами;

5) моніторинг бізнесу та його фінансово-економічної безпеки проводиться шляхом перегляду фінансового плану задля оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки, переглядом тактичних планів та звітності по здійсненню транзакцій контролю ділової активності підприємства та оцінювання рівня його безпеки. Доцільно здійснювати моніторинг проведенням аудиту бізнес-процесів на підприємстві та BALANCED SCORECARD;

б) завершальним процесом є прогнозування, яке здійснюється шляхом статистичної екстраполяції, обґрунтуванням прогнозів, їх діагностикою, оцінюванням сценаріїв та передачею інформації. Прогнозування доцільно здійснювати провівши аналіз чутливості до змін рівня безпеки та їх динаміку, не лише загального показника, але й окремих елементів.

Виявлення недоліків стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства включає в себе два напрямки:

– моніторинг планових і фактичних результатів рівня фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, виявлення відхилень та встановлення причин змін. Найбільш важливим елементом такого моніторингу є встановлення причин відхилень, внесення правок до стратегії та оцінювання причин прорахунків (свідомі чи ненавмисні);

– здійснення порівнювальної оцінки планового та фактичного впливів зовнішніх чинників на управління бізнес-процесами, причому із акцентуванням уваги на фінансово-господарській діяльності. У разі виявлення значних розбіжностей у результатах варто зосередити увагу на окремих елементах зовнішнього середовища задля врахування можливих загроз з їх сторони у майбутньому і забезпечити відповідний рівень фінансово-економічної безпеки вже із врахуванням усіх особливостей бізнес-процесів.

Виявлені недоліки мають бути враховані у майбутньому при розробці наступних стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства з метою підвищення їх ефективності.

**Висновки.** Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі управління бізнес-процесами являє собою цілеспрямовану діяльність, що полягає у безперервному процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу фактора економічної нестабільності для встановлення та підтримки максимально можливого рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Воно може бути поточним (якщо на момент управління фактор економічної нестабільності вже існує) та перспективним (якщо лише є ймовірність виникнення даного фактора у майбутньому). Його ключовим елементом є розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, орієнтованої на управління бізнес-процесами. Така стратегія по суті являє собою стратегію діяльності підприємства, спрямовану на максимізацію рівня його фінансової безпеки шляхом нейтралізації негативного впливу фактора економічної нестабільності. Залежно від рівнів фінансово-економічної



безпеки підприємства на основі управління бізнес-процесами може бути стратегія розвитку, стабільності чи скорочення. Враховуючи основні форми впливу управління бізнес-процесами на фінансово-економічну безпеку підприємств, така стратегія має містити наступні складові: підсистему планування та стимулювання збуту продукції, підсистему захисту від інфляції та підсистему захисту від валютних коливань.

В залежності від критеріїв і конкретних показників оцінки стану фінансово-економічної безпеки, які у даній ситуації є визначальними для керівництва підприємства, визначаються і конкретні сценарії, плани дій щодо удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Специфіка фінансів державних підприємств повинна враховуватися і в процесі реалізації їх фінансових стратегій, в т.ч. в заходах з управління капіталом, інвестиціях, у кредитній, дивідендній політиці та політиці управління грошовими потоками, які повинні узгоджуватися із змінами внутрішнього і зовнішнього фінансового середовища, вирішувати завдання з оптимізації рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією фінансової стратегії.

Отже, важливим аспектом прийняття ефективних довгострокових управлінських рішень, забезпечення фінансової рівноваги і безпечного економічного розвитку державного підприємства є розробка фінансової стратегії його розвитку.

До основних цілей системи захисту фінансово-економічної безпеки підприємства відносяться: захист і забезпечення реалізації корпоративних економічних інтересів; захист інтересів власників, інвесторів, кредиторів підприємства; своєчасне реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах; виявлення загроз і забезпечення повної та достовірної інформації про реальні й потенційні загрози; оперативна реалізація необхідних заходів щодо нейтралізації загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
2. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки. *Економіка. Фінанси. Право*. 1999. № 8. С. 14–16.
3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 386 с.
4. Гесць, В.М., Кизим М.О, Клебанова Т.С., Черняк Т.С. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія. Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. Харків : ВД «ИНЖЭК», 2006. 240 с.
5. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ : Вид-во КНУТД, 2006. 17 с.
6. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Нац. академія управління. Київ : НАУ, 2010. 232 с.
7. Кириченко О.А., Кудря І.В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2009\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_10_7)
8. Валіков В.П., Македон В.В., Економічна безпека підприємства в концепції проєсного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1 (10). С. 12–22.
9. Mayer N., Grandry E., Feltus C., Goettelmann E. Towards the entry framework: Security risk management enhanced by the use of enterprise architectures. *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2015. № 36. P. 459–469.
10. Шостак Л.В., Помазун О.О. Фінансово-економічна безпека підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 38. 2012. С. 144–146.
11. Орлов В.М., Шостак Л.В. Ефективність підходів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 7(07). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/189>

### References:

1. Arefieva O. V., Kuzenko T. B. (2005) Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Planning of economic security of enterprises]. Kyiv: Vyd-vo Yevrop. un-tu, 170 pp. (in Ukrainian)
2. Baranovskiy O. (1999) Vyznachennia pokaznykiv ekonomichnoi bezpeky. [Determination of indicators of economic security]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 8. pp. 14–16. (in Ukrainian)
3. Vasylytsiv T. H. (2008) Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia [Economic security of Ukrainian entrepreneurship: strategy and strengthening mechanisms]: monohrafiia. Lviv: Aral, 386 pp. (in Ukrainian)
4. Heiets V. M., Kyzym M. O., Klebanova T. S., Cherniak T. S. (2006) Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo: monohrafiia. N.-d. tsestr industr. probl. rozvytku NAN Ukrainy. Kharkiv: VD "YNZhEK", 240 pp. (in Ukrainian)
5. Horiacheva K. S. (2006) Mekhanizm upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [The mechanism of managing the financial security of the enterprise]. (PhD Thesis), Kyiv: Vyd-vo KNUTD, 17 p. (in Ukrainian)
6. Yermoshenko M. M., Horiacheva K. S. (2010) Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemstvo [The financial component of economic security: the state and the enterprise]: monohrafiia. Nats. akademiia upravlinnia. Kyiv: NAU, 232 pp. (in Ukrainian)
7. Kyrychenko O. A., Kudria I. V. (2009) Vdoskonalennia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh kryzy [Improving the management of the financial security of enterprises in the conditions of the financial crisis]. *Investments: practice and experience*, no. 10, pp. 22–26. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2009\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_10_7) (in Ukrainian)
8. Valikov V. P., Makedon V. V. (2017) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v kontsepii proesnoho upravlinnia [Economic security of the enterprise in the concept of process management]. *Nobelivskiy visnyk*, no. 1 (10), pp. 12–22. (in Ukrainian)
9. Mayer N., Grandry E., Feltus C., Goettelmann E. (2015) Towards the entry framework: Security risk management enhanced by the use of enterprise architectures. *Lecture Notes in Business Information Processing*, no. 36, pp. 459–469.
10. Shostak L. V., Pomazun O. O. (2012) Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Financial and economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 38, pp. 144–146. (in Ukrainian)
11. Orlov V. M., Shostak L. V. (2023) Efektyvnist pidkhodiv otsiniuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. [The effectiveness of approaches to assessing the financial and economic security of an enterprise in the conditions of digital transformation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol 7(07). Available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/189> (in Ukrainian)