

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

## MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

*Цифрова трансформація, яка спрямована на збільшення частки цифрового сектору в національній економіці, у поєднанні із змінами, що були спричинені пандемією через COVID-19, та широкомасштабними військовими діями, спровокували максимальну нестабільність у функціонуванні усіх українських підприємств. Підтримання життєздатності такої соціально-економічної системи як підприємство за таких умов неможливо без розвитку системи економічної безпеки як фундаменту його існування. Зміни зовнішнього й внутрішнього середовища спричиняють зниження ефективності використання існуючих інструментів стосовно протидії дестабілізуючим факторам, тим самим стимулюючи удосконалення методичних засад забезпечення економічної безпеки підприємства, підґрунтям чого повинен стати розроблений механізм управління розвитком системи економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано, що застосування такого механізму покликано створити необхідні сприятливі умови для подальшої цифрової трансформації підприємства задля збереження та покращення його конкурентних позицій.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, система економічної безпеки підприємства, механізм управління, безпека, загроза, розвиток.

*Digital transformation, which is aimed at increasing the share of the digital sector in the national economy, combined with the changes caused by the pandemic due to COVID-19 and large-scale military actions, provoked maximum instability in the functioning of all Ukrainian enterprises. Maintaining the viability of such a socio-economic system as an enterprise under such conditions is impossible without the development of the economic security system as the foundation of its existence. The purpose of the study was to form the basis and develop a management mechanism for the development of the enterprise's economic security system in the conditions of the digital transformation of the economy. For the development of the theoretical and methodological principles of ensuring the economic security of the enterprise, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms "mechanism for ensuring the economic security of the enterprise" and "development management mechanism"; synthesis and analysis – to determine the components of the mechanism for ensuring the economic security of the enterprise; morphological analysis – to develop a mechanism for the development of the enterprise's economic security system; graphic – for visual presentation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. It has been found that changes in the external and internal environment cause a decrease in the effectiveness of the use of existing tools for countering destabilizing factors, thereby stimulating the improvement of methodological principles for ensuring the economic security of the enterprise. A mechanism for ensuring the economic security of the enterprise has been developed, the difference of which from the existing ones is the structure in which a number of local mechanisms are allocated. One of these mechanisms was the mechanism for managing the development of the enterprise's economic security system. The need to build such a local mechanism is justified by the need for anticipatory changes in security activities for the further digital transformation of the enterprise in accordance with the trends in increasing the share of the digital sector of the national economy. It is substantiated that the application of the management mechanism for the development of the enterprise's economic security system is designed to create the necessary favorable conditions for the further digital transformation of the enterprise in order to preserve and improve its competitive position.*

**Key words:** digital transformation, system of economic security of the enterprise, management mechanism, security, threat, development.

УДК 338.24.021.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-34>

**Штангрет І.А.**

аспірант кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування, Українська академія друкарства

**Shtangret Iryna**

Ukrainian Academy of Printing

**Постановка проблеми.** Якщо COVID-19 та військові дії актуальні в межах обмеженого періоду часу, то цифрова трансформація економіки, виходячи із змін в межах третьої й четвертої промислових революцій та орієнтацію усіх економічно розвинутих країн на збільшення частки цифрової економіки задля збереження й покращення конкурентних позицій у світовому економічному просторі, має ознаки процесу, який впливатиме найсуттєвіше на діяльність суб'єктів господарювання і в довгостроковій перспективі. Відтак підтримання життєздатності такої соціально-економічної системи як підприємство за таких умов неможливо без розвитку системи економічної безпеки як

фундаменту його існування. Ця теза спирається на розуміння змісту розвитку системи економічної безпеки підприємства як контрольованого і економічно обґрунтованого здійснення кількісно-якісних змін, які повинні бути реалізовані через попереднє створення й застосування відповідного механізму, адже йдеться про постійний процес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємства перебуває в полі зору таких науковців як Н. Бондарь [1], Н. Єланська [4], Г. Козаченко [2], М. Кристиняк [3], О. Ляшенко [2], А. Марина [4], М. Петренко [4], Н. Пойда-Носик [5], В. Пономарев [2], В. Прохорова [7], О. Раєвнева [6], І. Филипишин

[8], Ю. Шаров [9] та інші. В публікаціях перелічених науковців увага зосереджена на питаннях розгляду аспектів розвитку системи та удосконалення теоретико-методологічних засад здійснення безпекової діяльності.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у формуванні підґрунтя та розробленні механізму управління розвитком системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Поглиблене ознайомлення із напрацюваннями безпекознавців виявило, що ними актуалізується проблематика забезпечення економічної безпеки підприємства, але розроблення теоретико-методологічного забезпечення перебуває на стадії активного формування, де є ще ряд секторів, що потребують посилення наукових розвідок. Один із таких секторів представлений механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства. Лише в окремих публікаціях розглядаються засади створення й реалізації такого механізму. Г. Козаченко вбачає в такому механізмі «...сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, мотиваційних шляхів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого забезпечується одержання необхідного обсягу прибутку для перебування в стані економічної безпеки» [2, с. 11]. Важливо підкреслити, що відмінність такого трактування полягає не лише у розгляді підприємства як відкритої системи, коли результат безпекової діяльності досягається шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем, але й одночасного провадження широкого спектру процесів, які стосуються абсолютно усіх сфер діяльності підприємства, що є водночас свідченням складності побудови такого механізму. На дещо інших аспектах наголошують А. Марина, Н. Єланська та М. Петренко, розглядаючи механізм забезпечення економічної безпеки підприємства як «...єдину систему форм, методів та важелів впливу на господарську, фінансову та інші види діяльності підприємства, що спрямовані на формування достатнього для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства рівня економічної безпеки, а раціональне використання їх різних комбінацій сприяє стабільному та невразливому до дії зовнішніх та внутрішніх загроз функціонуванню» [4, с. 496]. Окрім визначення переліку складових механізму, автори наголошують на важливості їх комбінованого застосування задля підтримання необхідного рівня стійкості підприємства. На прикладі процитованих визначень можна стверджувати, що безпекознавці в своїх міркуваннях спираються на технічні корені сучасного розуміння механізму, але через те, що процес забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає присутність людського фактору в

якості суб'єкта й об'єктів та є динамічним, зокрема через цифрову трансформацію підприємства, структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства повинна бути на порядок складнішою, а відтак вимагає більш ретельного підходу до створення в умовах кожного окремого підприємства.

Відмінною є позиція Н. Пойди-Носик, яка пропонує окремо розглядати «механізм управління як спосіб впливу суб'єкта на об'єкт за допомогою різних засобів та механізм забезпечення, який являє собою сукупність заходів щодо створення надійних умов гарантування захисту від небезпеки» [5, с. 26]. В загальному погоджуючись із необхідністю розрізнення цих базових понять, вважаємо, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства повинен бути орієнтований на виконання мети системи економічної безпеки підприємства, тобто передбачати забезпечення стабільності функціонування підприємства шляхом адаптації та/або протидії дестабілізуючим факторам. Дискусійними є пропозиції А. Марини, Н. Єланської та М. Петренко [4, с. 498] стосовно необхідності включення до складу механізму забезпечення економічної безпеки підприємства структурних складових (фінансова, правова, технологічна та інші), суб'єктів та факторів, оскільки вони є елементами системи економічної безпеки підприємства або знаходяться поза її межами. Не в повній мірі можна погодитися і з варіантом механізму забезпечення економічної безпеки підприємства авторства М. Кристиняк [3], в основі якого покладено сприйняття механізму як процесу, але без встановлення ключових складових та розуміння суті їх взаємодії. Серед інших варіантів формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства привертає увагу позиція В. Прохорової, яка доводить необхідність синтезувати в межах такого загального механізму кілька локальних, зокрема таких як «...механізм адаптації, механізм діагностики, механізм ідентифікації загроз, механізм прогнозування проблем формування економічної безпеки, механізм управління цілями економічної безпеки, механізм прийняття рішень із формування економічної безпеки» [7, с. 381]. Потрібно визнати, що така деталізація утворює необхідну чіткість у розумінні безпекової діяльності в межах окремого підприємства. Наші міркування стосовно переліку локальних механізмів доповнені також структурними елементами та процесом реалізації, що в графічному вигляді продемонстровано на рис. 1.

Виділення механізму управління розвитком системи економічної безпеки підприємства не є випадковим, а логічним продовженням аргументованого доведення необхідності, яка виникає в поточних умовах функціонування українських підприємств. Набутий досвід забезпечення економічної безпеки підприємства актуальний лише

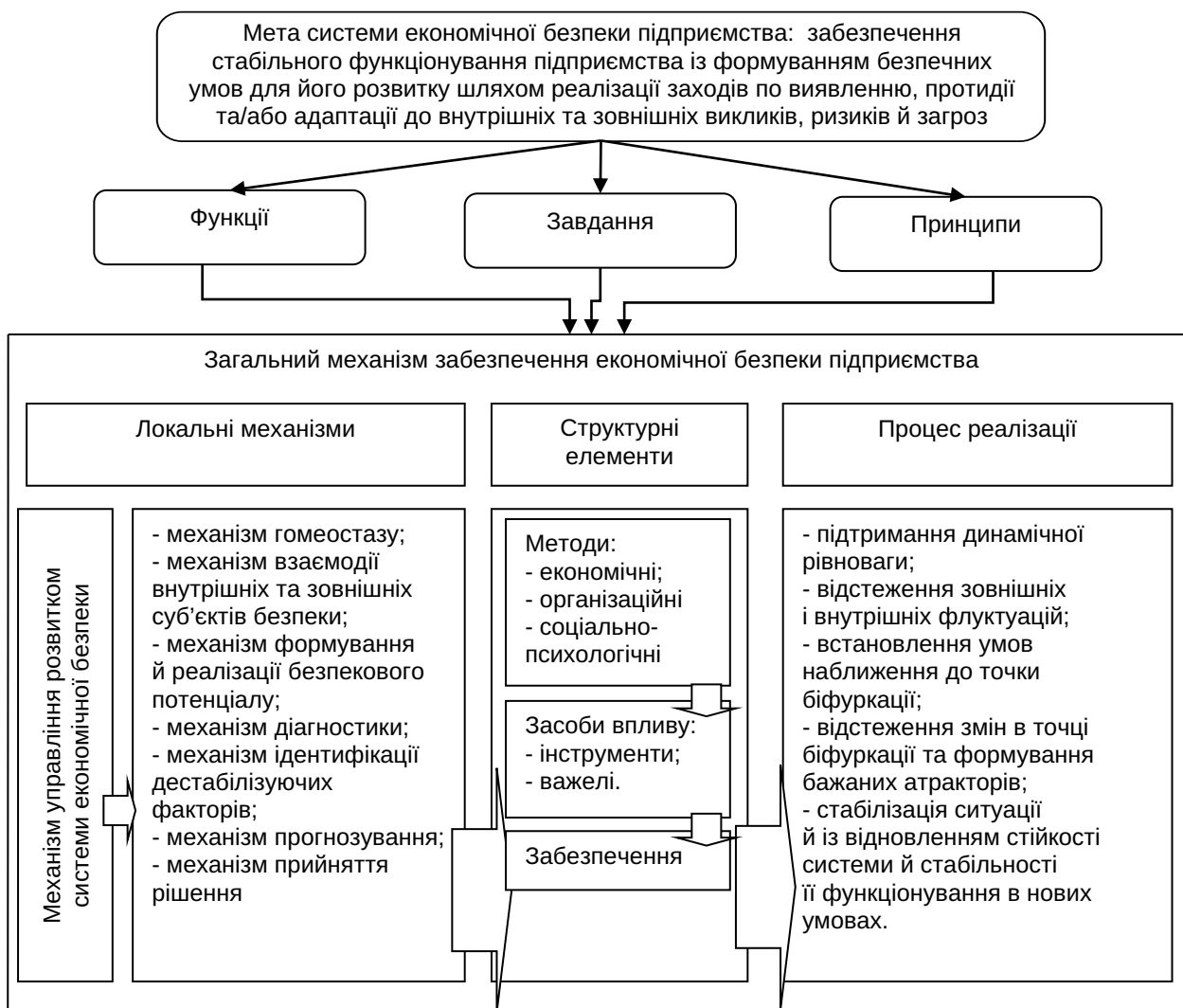


Рис. 1. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

для окремого підприємства і не може бути використаний іншими хоча б через слабку комунікацію й намагання зберегти отримані позитивні результати як конкурентну перевагу. Стандартні схеми ліквідації дестабілізуючих факторів дають змогу вирішувати типові завдання, але нові, спричинені високими темпами цифрової трансформації, залишаються без відповіді, тим самим негативно впливаючи на рівень економічної безпеки підприємства. Зазначене аргументує необхідність постійного внесення змін в систему економічної безпеки підприємства шляхом здійснення цілеспрямованих дій, в основі чого повинен лежати відповідний механізм розвитку, який забезпечить необхідні корективи для удосконалення усіх інших локальних механізмів. Попри усі неведені аргументи, проведений огляд доробку безпекознавців засвідчив той факт, що методичні засади формування й застосування механізму управління розвитком системи економічної безпеки підприємства на сьогодні фактично не сформовані. Науковці

зосереджують увагу на проблематиці розвитку, розгляді аспектів управління розвитком, розробленні механізму управління розвитком підприємства загалом. Зазначене стало підставою для лаконічного представлення існуючого доробку за кожним напрямом як підґрунтя для аргументованого подання власних міркувань щодо змісту механізму управління розвитком системи економічної безпеки підприємства. В цьому контексті за основу можна взяти твердження Ю. Шарова, у відповідності з яким «...розвиток має бути керованим і здійснюватися через цілеспрямоване управління» [9, с. 35], що засвідчує вірність створення саме механізму управління розвитком системи економічної безпеки підприємства як такого, реалізація якого повинна уможливити внесення змін в безпекову діяльність підприємства у відповідності до тенденцій цифрової трансформації економіки та інших змін в середовищі функціонування.

Н. Боднар сформувала концепцію розвитку, яка «...передбачає здійснення змін у структурному

та кадровому аспектах: в межах структурного – створюються сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей; у межах кадрового – проводяться заходи з підвищення кваліфікації працівників (розвиток персоналу) та їх стимулювання до впровадження інновацій, підвищення творчої активності» [1]. Така позиція актуальна і в умовах цифрової трансформації економіки, хоча саме групування аспектів не сприяє необхідній чіткості у розумінні спрямування змін в умовах підприємства, заважаючи хоча б на те, що кадрові трансформації являють собою за змістом структурні. Без подальшого ретельного розгляду інших позицій стосовно управління розвитком можна стверджувати, що забезпечення відповідності параметрів функціонування підприємства у високо динамічному середовищі може бути досягнуто виключно за рахунок управління його розвитком, що у свою чергу актуалізує питання якості системи управління й системи економічної безпеки підприємства як такої, що повинна забезпечити безпечні умови для змін. Ця теза знаходить підтвердження у твердженні О. Раєвневої, яка процес управління розвитком розуміє як «...усунення протиріч, що виникають на двох рівнях – між генетичною схильністю підприємства до розвитку та стохастичними флуктуаціями зовнішнього або внутрішнього середовища» [6, с. 213–216]. На нашу точку зору, це твердження максимально чітко підкреслює як важливість безпекової діяльності для уможливлення розвитку підприємства шляхом ліквідації протиріч, які провокують виникнення нових дестабілізуючих факторів, так й те, що такі дії вимагають розвитку самої системи економічної безпеки підприємства більш швидкими темпами. Зазначене може бути реалізовано через застосування певного механізму, тобто механізму управління. Оминаючи ретельних розгляд основних підходів до трактування суті поняття «механізм управління», зазначимо, що у вузькому ракурсі під ним розуміють систему, яка генерує управлінські рішення для внесення змін в діяльність підприємства, а у широкому – передбачає конкретизацію взаємодії організаційних ланок підприємства з метою отримання позитивних результатів. Зазначене дозволяє перейти до розгляду комплексного поняття «механізм управління розвитком», хоча на цьому етапі ще стосовно усього підприємства. Згадана вище О. Раєвнева вважає такий механізм «...найбільш активною частиною системи управління, здатною забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства» [6, с. 225], а також виділяючи в його структурі засоби та методи управління. І. Філіпішин розглядає механізм управління розвитком як такий, що «...приводить в дію систему управління та реалізує взаємодії суб'єктів у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства...складається із трьох блоків: моніторинг, діагностика і оцінка

розвитку; планування; реалізація» [8 с. 52]. Ми розглядаємо такі твердження з позиції підтвердження власних міркувань щодо необхідності посилення взаємодії внутрішніх й зовнішніх суб'єктів безпеки. Окрім цього, доволі цікавою є блочна структура такого механізму, яка характеризує процес внесення змін на основі отриманих даних щодо динаміки середовища функціонування, що створює передумови актуальності й своєчасності розвитку. Відтак вважаємо, що механізм управління розвитком системи економічної безпеки підприємства повинен: містити перелік методів та інструментів здійснення керуючого впливу; характеризувати процес через виділені основних етапів; конкретизувати спрямування реалізації управлінських рішень. Зазначені базові засади були покладені в основу авторського варіанту механізму управління розвитком системи економічної безпеки підприємства (рис. 2).

Відмінністю запропонованого варіанту можна вважати комплексність підходу, коли чітко виділені структурні елементи, етапи реалізації та цільове спрямування. Останнє сформовано виходячи із змін, які мають місце під час цифрової трансформації економіки та покликані удосконалити систему економічної безпеки підприємства задля уможливлення формування нею безпечних умов розвитку підприємства загалом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Цифрова трансформація національної економіки, попри відносно нижчі темпи у порівнянні із економічно розвинутими країнами, поруч із COVID-19 та військовими діями, визначає не лише стратегічні, але й тактичні орієнтири в безпековій діяльності стосовно кожного підприємства. За таких умов недостатнім є розгляд процесу забезпечення економічної безпеки з позиції ліквідації наслідків негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Потреба виникає у цілісному розумінні усіх процесів, що відбуваються в межах підприємства і у його зовнішньому середовищі задля підтримання необхідного рівня безпеки для стабільного функціонування й досягнення поставлених цілей. Виходячи з цих моментів було розроблено механізм забезпечення економічної безпеки підприємства, відмінністю якого є структура в якій виділено ряд локальних механізмів, серед яких ключове місце належить механізму розвитку системи економічної безпеки підприємства. Необхідність побудови такого локального механізму обґрунтовано через потребу випереджувальних змін в безпековій діяльності задля подальшої цифрової трансформації підприємства у відповідності до тенденцій в збільшенні частки цифрового сектору національної економіки. Подальші дослідження доцільно здійснювати стосовно моделювання розвитку системи економічної безпеки підприємства, зокрема на основі застосування методу IDEFO.





Рис. 2. Механізм управління розвитком системи економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://https://www.education.ua/blog/8047/> (дата звернення: 19.03.2023).

2. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: моногр. Киев : Либра, 2003. 280 с.

3. Кристиняк М. Основні теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки малих підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6260> (дата звернення: 19.03.2023).

4. Марина А. С., Єланська Н. О., Петренко М. А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 495–500.

5. Пойда-Носик Н. Визначення сутності механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємства. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 1. С. 25–33.

6. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : Монотон, 2006. 496 с.

7. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний підхід: моногр. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 523 с.

8. Филипишин І. В. Механізм управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 220–227.

9. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. Київ : УДАУ, 2001. 302 с.

#### REFERENCES:

1. Cooper N. N. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku pidpriemstv [Modern trends in the development of enterprises]. Available at: <http://https://www.education.ua/blog/8047/> (accessed March 19, 2023)

Kozachenko A. V., Ponomarev V. P., Lyashenko A. N. (2003) *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: sushchnost' i mekhanizm obespecheniya* [Economic

security of an enterprise: the essence and mechanism of ensuring]. Kyiv: Libra. (in Russian)

2. Krystyniak M. (2018) Osnovni teoretychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky malykh pidpriemstv v Ukraini [The main theoretical aspects of ensuring the economic security of small enterprises in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6260> (accessed March 19, 2023).

3. Maryna A. S., Yelanska N. O., Petrenko M. A. (2018) Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [The mechanism for ensuring the economic security of economic entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 19, pp. 495–500.

4. Poida-Nosyk N. (2012) Vyznachennia sutnosti mekhanizmu zabezpechennia finansovoi bezpeky subiektiv pidpriemnystva [Determination of the essence of the mechanism for ensuring the financial security of business entities]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 1, pp. 25–33.

5. Raievnjeva O. V. (2006) *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: Monoton. (in Ukrainian)

6. Prokhorova V. V. (2010) *Ekonomichnyi rozvytok pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni pidkhid* [Economic development of enterprises: theoretical and methodological approach]. Kharkiv: UkrDAZT. (in Ukrainian)

7. Filipishin I. V. (2011) Mekhanizm upravleniya razvytiem promyshlennogo predpriyatiya [The mechanism for managing the development of an industrial enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 4, pp. 220–227.

8. Sharov Yu. P. (2001) *Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti: kontseptualni aspekty* [Strategic planning in municipal management: conceptual aspects]. Kyiv: UDAU. (in Ukrainian)