

післядипломної освіти], «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

12. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: [монографія] / Кузьмін О.С., Алексєєв І.В., Мельник О.Г. [та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2013. – 428 с.

13. Кузьмін О.Є. Концептуальні засади формування та використання систем антисипативного управління на підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, М.Є. Адамів // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Науковий журнал. – Луганськ, 2012. - № 11(182), ч. 1. – С. 242-248.

14. Адамів М.Є. Структурна декомпозиція системи антисипативного управління на машинобудівних підприємствах / М.Є. Адамів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. - № 691. – С. 9-18.

15. Адамів М.Є. Антисипативний вектор розвитку менеджменту на підприємстві / О.Г. Мельник, М.Є. Адамів // Тези доповідей І Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»], (м. Львів – смт. Славське, 10-12 жовтня 2013 р.) / НУ «Львівська політехніка», ІНЕМ, кафедра менеджменту персоналу та адміністрування. – Львів: «Бест Друк», 2013. – С. 108-109.

УДК 338:351

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Артемченко Л. П.*, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету України «КПІ» (Україна)

### **Артемченко Л. П. Стратегічне управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств**

В даній статті досліджено стратегічне управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств. Розкрито теоретичні положення управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності середовища. Охарактеризовано типи розвитку промислових підприємств (обмежений перспективний розвиток, просте відтворення, розширене відтворення, інтенсивний розвиток, стійкий розвиток, інноваційний розвиток) в контексті видів безпеки складних систем. Проведено порівняльний аналіз категорій "економічний ризик" і "економічна безпека", виділено статичну та динамічну складові економічної безпеки. Сформовано процес стратегічного управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств, який передбачає розробку, вибір і реалізацію стратегій управління (стратегія підтримки, стратегія посилення, стратегія адаптації, стратегія модифікації) в залежності від виділених зон економічної безпеки (абсолютної, достатньої, низької, критичної) інноваційно-орієнтованого підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління економічною безпекою, інноваційно-орієнтовані підприємства, розвиток підприємств, економічний ризик, нестабільність середовища.

### **Artemenko L. P. Strategisches Management der Wirtschaftssicherheit innovativ-orientierter Unternehmen**

В данной статье исследуется стратегическое управление экономической безопасностью инновационно-ориентированных предприятий. Раскрыты теоретические положения управления экономической безопасностью предприятия в условиях нестабильности среды. Охарактеризованы типы развития промышленных предприятий (ограниченное перспективное развитие, простое воспроизводство, расширенное воспроизводство, интенсивное развитие, устойчивое развитие, инновационное развитие) в контексте видов безопасности сложных систем. Проведен сравнительный анализ категорий "экономический риск" и "экономическая безопасность", выделены статическую и динамическую составляющие экономической безопасности. Сформирован процесс стратегического управления экономической безопасностью инновационно-ориентированных предприятий, который предусматривает разработку, выбор и реализацию стратегий управления (стратегия поддержки, стратегия усиления, стратегия адаптации, стратегия модификации) в зависимости от выделенных зон экономической безопасности (абсолютной, достаточной, низкой, критической) инновационно-ориентированного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление экономической безопасностью, инновационно-ориентированные предприятия, развитие предприятий, экономический риск, нестабильность среды.

### **Artemenko L. Strategic management of economic security innovation-oriented enterprises**

This article explores the strategic management of economic security innovation-oriented enterprises. The theoretical aspects of economic security in an unstable environment are discussed. The types of development of industrial enterprises (limited long-term development, the simple reproduction, expanded reproduction, intensive development, sustainable development, innovation development) are characterized in the context of the types of safety of complex systems. There is a comparative analysis of the categories of "economic risk" and "economic security", allocated static and dynamic components of economic security. The process of strategic management of economic security innovation-oriented enterprises are formed, which includes the development, selection and implementation of management strategies (support strategy, the strategy of gain, adaptation strategy, strategy modification) depending on the selected areas of economic security (absolute, sufficient, low and critical) innovation-oriented enterprise.

**Keywords:** strategic management of economic security, innovation-oriented enterprises, enterprise development, economic risk, instability of the environment.

**Постановка проблеми.** Глибока економічна криза в країні спричинила багато непередбачуваних небезпек і загроз для бізнесу: нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в країні, недосконале комерційне законодавство, криміналізація суспільства, влади та бізнесу, корупція. Крім того, кризові умови розвитку економіки, зростання кількості збиткових підприємств та високий рівень банкрутства спонукають до пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх стабільного функціонування. В умовах нестабільного середовища, обмеженості фінансових ресурсів саме інвестиції в інновації при відповідному організаційно-управлінському супроводі дозволяють вирішувати завдання як виживання, так і розвитку підприємств. З огляду на це актуальним напрямком є стратегічне управління економічною безпекою підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні в умовах радикальних економічних перетворень більшого значення набувають питання безпеки підприємств. На сьогодні проблема економічної безпеки підприємства розглядається багатьма сучасними науковцями, серед яких: О.В. Березін, В.П. Василенко, О.С. Іванілов, Т.М. Іванюта, І.Н. Карпунь, С.Ф. Покропивний, Л.І. Шваб. Питаннями вивчення змісту та сутності інноваційної безпеки підприємства займаються Красношочкова Ю.В., Максимова Т.С., Філімонова О.В., Лиштван К.В., Магідов Є.Г., Нагорна І.І. Теоретичні основи розроблення механізмів управління економічною безпекою підприємства відображені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких, як М.М. Єрмошенко, Т.С. Клебанова, Г.Б. Клейнер [1], Г.В. Козаченко [2], С.М. Ілляшенко [3], С.О. Олейников [4], Р.А. Руденський [5], В.Л. Тамбовцев, Л.Г. Шемясва [6].

**Виділення невирішеної проблеми.** Головним фактором світової економічної динаміки останніх десятиріч є широке використання інновацій. Підвищення конкурентоспроможності та національної безпеки на світовому ринку неможливо без активізації інноваційних процесів. Однак, не вирішеною залишається проблема стратегічного управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств.

**Мета наукової статті.** Метою статті є розвиток теоретичних і методичних положень стратегічного управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах нестабільності середовища.

**Результати дослідження.** Зміни умов господарювання, спричинені втратою господарських зв'язків, порушенням інфраструктури, моральним застаріванням основних фондів і промислової продукції на фоні посилення тенденції глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, розширення меж національної економіки, призводять до зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Серед факторів, які визначають стратегічну ефективність підприємств, головне місце займає рівень впровадження інновацій, спрямованих на принципове відновлення технологій виробництва, випуск нових видів продукції. Можливості інноваційного розвитку визначаються не тільки фінансовим станом і характеристиками ресурсного потенціалу підприємства, рівнем розвитку інноваційної інфраструктури в регіоні, а, перед усім, існуючими методами управління [7].

Управління розвитком є вищою формою управління на рівні окремого підприємства, регіону, країни. Але сучасне управління вітчизняними промисловими підприємствами в більшості спрямовано на кількісні виробничі та фінансові результати. Ситуація погіршується відсутністю інтегральних механізмів управління інноваційними процесами та цілісної державної інноваційної політики. Більшість існуючих державних і регіональних законодавчих актів щодо підтримки інноваційно-активних підприємств не охоплюють всі види інноваційної діяльності та інфраструктури, як наслідок, не сприяють виробництву продукції зі значною часткою доданої вартості. Економічне зростання в докризовий період не пов'язане з інтенсифікацією виробництва та активізацією інноваційних процесів. Про це свідчать статистичні показники розвитку підприємств, галузей, регіонів, країни в цілому.

Інновації є життєво необхідним елементом сучасних відтворювальних процесів при наявності інвестицій. Управління інноваційним розвитком здійснюється в умовах інформаційної, процедурної і кон'юнктурної невизначеності, протидії конкурентів, випадкової комбінації факторів і обставин, що визначають потенційну ефективність інновацій. Інноваційним проектам притаманні практично всі види ризиків, величина яких вище простих інвестиційних ризиків, внаслідок слабкої апробації і недостатньої розробки системи статистичних оцінок і методів прогнозування економічних показників, не підтвердження споживацьких якостей продукції при масовому виробництві. При цьому висока вірогідність виникнення нових ризиків і їх комбінацій з нелінійними ефектами впливу. Реалізація інноваційних проектів в умовах високої невизначеності призводить до необхідності зміни в проведенні стандартних основних і допоміжних процесів, використання спеціальних методів управління, що враховують і попереджають негативні впливи середовища. Низький рівень стабільності середовища, виникнення непередбачених негативних факторів є особливостями інноваційних проектів можуть призвести до катастрофічних результатів діяльності промислових підприємств. Тому необхідно розробити механізми управління підприємством, що дозволяють ефективно функціонувати та забезпечувати економічну безпеку підприємству при реалізації інноваційних стратегій.

Розроблені теоретичні положення управління безпекою підприємств, включених до структури забезпечення безпеки макро- та мезоекономічних систем, базуються на проведеному статистичному дослідженні потенціалу та процесів розвитку промислових підприємств та інтегральному використанні теорій економічного розвитку, ризику та безпеки в контексті їх діалектичного єдності.

Таблиця 1

Теоретичні положення управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності середовища

Теоретичні положення	Використання в системі управління економічною безпекою
Тип розвитку підприємства визначається параметрами його безпеки та характеристиками найбільш значних факторів ризику	Розробка загальної і функціональних стратегій розвитку, визначення виду інновацій, доступних до реалізації на даний час, що не порушують економічну безпеку підприємства
Забезпечення безпеки при реалізації інноваційних стратегій пов'язано з пошуком компромісу між рівнем статичної і динамічної безпеки підприємства	Вибір форм і моделей реалізації інноваційних стратегій, формування програми інноваційного розвитку та інвестиційного портфелю. Узгодження грошових потоків інноваційних проектів у системі показників ефективності
Управління безпекою пов'язано з оптимізацією витрат на досягнення цілей інноваційного розвитку	Вибір превентивних методів, механізмів елімінації ризикових ситуацій і локалізації їх наслідків, які перешкоджають реалізації інноваційних проектів

Взаємозв'язок і взаємозалежність категорій "ризик", "стійкість", "безпека", "розвиток" існують на різних аналітичних рівнях, що обумовлює доцільність їх розгляду в єдиному контексті – для розробки механізму забезпечення безпеки підприємства при реалізації інноваційних стратегій в довгостроковому періоді в умовах нестабільності середовища. Сутність ризику полягає у відхиленні від очікуваного під впливом різних факторів. Загальновідомо, що між ефективністю та ризикованістю є високий ступінь кореляції, внаслідок ризику як регулятора економіки виступає природна ротація підприємств, які втрачають стійкість і перестають бути цілісними системами. Завдяки врахуванню ризику досягається найбільш раціональний розвиток підприємств і збалансованість економічних систем. Ризик і конкуренція є рушійною силою економічного розвитку, поштовхом для нововведень. Відсутність ризику призводить до зупинки в розвитку, тому що втрачається стимул для змін. Ефективне функціонування та розвиток економічних суб'єктів можуть відбуватися лише при забезпеченні їх безпеки. Безпека підприємства як системи – це здатність існувати, зберігати свій стан при наявності негативних впливів у безпечних межах.

Вищим ступенем розвитку є інноваційний розвиток, який дозволяє розширити безпечні межі, забезпечити динамічну безпеку внаслідок досягнення стратегічних конкурентних переваг. При чому інноваційні проекти, пов'язані з підвищеним ризиком, можуть призводити до зниження безпеки та погіршення фінансового стану підприємства на початковому етапі. Підкреслимо, що безпека та розвиток є функціями адекватності зовнішніх і внутрішніх змін. Успішність інноваційних стратегій і надійність оцінок їх ефективності пов'язані з впровадженням систем управління з урахуванням специфічних інноваційних факторів ризику. Розроблені теоретичні положення дозволяють проводити діагностику можливостей інноваційного розвитку підприємств при управлінні безпекою.

Типи розвитку підприємств в контексті видів безпеки складних систем наведено в табл. 2. В результаті дослідження стратегій підприємств-лідерів, порівняння з положеннями загальної теорії систем, принципами забезпечення економічної безпеки та заходами реагування на зміни зовнішнього середовища виявлено, що тип розвитку підприємств визначається видом його безпеки, що відображається в динаміці економічних показників. Кожному типу розвитку властиві специфічні фактори ризику, що зумовлюють особливості системи управління ними.

Вибір стратегії розвитку є функцією від параметрів безпеки, що формують межі, в яких підприємство зберігає економічну цілісність в процесі реалізації обраної стратегії з урахуванням нових факторів ризику. Ефективність сучасних підприємств визначається стратегіями, спрямованими на активне використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не тільки до пристосування. При цьому активна адаптація є процесом, що створює приріст вартості підприємства. Адаптаційно-інноваційні процеси, що характеризують вищі рівні забезпечення безпеки, передбачають стимулювання необхідних змін.

Аналіз теорій і видів безпеки [8, 9, 10] в математичному, еколого-біологічному, фізико-технічному та економічно-соціальному напрямках дозволив встановити, що різні ступені безпеки (від небезпеки до гіпербезпеки) необхідні для розвитку (залежно від стадії життєвого циклу підприємства та продукту). Підприємства не можуть постійно знаходитися в стані статичної безпеки. Ефективна діяльність в умовах високої нестабільності середовища передбачає облік, аналіз, часову та просторову координацію постійно виникаючих дисбалансів. Це забезпечується за рахунок структурних, інформаційних і функціональних змін. Сукупність змін, що дозволяє досягати

кількісних і якісних цілей являється розвитком. Саме інноваційні напрями змін є основою динамічної безпеки та результативними протягом довгого періоду часу.

Динамічна економічна безпека підприємства означає періодичну зміну статичної безпеки, які забезпечуються відповідністю параметрів бізнес-процесів, до змінних вимог зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток може забезпечити ефективність і безпеку, якщо в основі управління буде враховано ступінь нестабільності середовища. Траєкторія розвитку підприємства стає стійкою за рахунок управління безпекою, а не тільки шляхом реалізації стабілізаційних заходів, спрямованих на усунення негативних наслідків. Таким чином, безпека в контексті управління підприємством – це здатність системи управління адекватно реагувати на загрози факторів ризику, враховуючи внутрішні слабкі сторони, використовуючи невикористані ресурси з метою ефективного функціонування.

Таблиця 2

Типи розвитку промислових підприємств в контексті видів безпеки складних систем

Тип розвитку підприємства	Основні процеси приросту вартості	Вид безпеки та характерні показники	Характеристика факторів ризику підприємства
Обмежений перспективний розвиток	операційні	Фінансова безпека в короткостроковому періоді (показники ліквідності, платоспроможності)	Ендогенні фактори, визнані помилками при розробці базової конкурентної і функціональної стратегій підприємства
	операційні	Фінансова безпека в довгостроковому періоді (структура капіталу, джерела формування для забезпечення запасами та витратами)	
Просте відтворення	інвестиційні	Статична економічна безпека (показники стійкості тренда кінцевих результатів діяльності)	Ендогенні фактори ризику, пов'язані зі зміною внутрішньо фірмових стандартів, опором персоналу до змін. Екзогенні фактори інвестиційних рішень довгострокового характеру
Розширене відтворення	інвестиційно-адаптаційні	Динамічна економічна безпека (характеристики показників зміни ресурсного потенціалу, економічної доданої вартості, інтегрального рівня безпеки підприємства)	
Інтенсивний розвиток	адаптаційно-інвестиційні		
Стійкий розвиток	адаптаційно-інноваційні	Збалансована стійка безпека (параметри економічного потенціалу, частка ринку та конкурентоспроможності підприємства та окремих господарських одиниць)	Екзогенні фактори, обумовлені специфікою інноваційних процесів і довгостроковими рішеннями
Інноваційний розвиток			

Інноваційний розвиток передбачає компроміс між статичною та динамічною безпекою підприємства. Підприємство повинно характеризуватися фінансовою безпекою на кожен етап інноваційного проекту в умовах відвернення значних ресурсів від можливості їх використання з гарантованою поточною ефективністю у високоризиковій програмі з прогнозовано високою ефективністю. Це забезпечується узгодженням протиріч між показниками поточної й перспективної ефективності, ефективності та ліквідності, безпеки та ефективності. Завданням забезпечення безпеки при реалізації інноваційних стратегій – підтримувати оптимальні значення рівнів безпеки, при яких витрати, пов'язані з їх забезпеченням, будуть гарантувати прийнятний рівень ефективності інноваційних проектів для здійснення вибору управлінського рішення. Тому необхідно в якості економічного критерію оптимізації обрати мінімізацію витрат на підтримку безпеки про досягненні цілей розвитку.

Узгодження рівнів ефективності та безпеки є однією з ключових задач управління. Високі інноваційні ризики призводять до потенційних втрат ефективності, завданням управління полягає в локалізації і/або нейтралізації можливих ризиків, тому необхідно передбачати збільшення інвестиційних витрат, їх співставлення з величиною втрат. Оптимальний розмір витрат на локалізацію ризиків визначається принципом не перевищення величини витрат порівняно з обсягом можливих втрат. Рациональний розподіл обмежених ресурсів між основними та допоміжними системами та інноваційними проектами дозволяє підприємству реалізувати проекти внаслідок досягнення безпеки.

Двоїста роль економічної безпеки в системі управління підприємством розкривається в тому, що безпека, з одного боку, створює умови для цілеспрямованого функціонування та розвитку, впливає на інтегральні результати діяльності, з іншого боку, вона визначається комплексом взаємодій підприємства з системами вищого рівня, внутрішніми та зовнішніми факторами, які в умовах кризи можуть стати факторами ризику. Послідовне уточнення змісту і сутності категорій та понять, що є близькими до поняття «економічна безпека підприємства», дозволило визначити, що небезпека – це загроза заподіяння підприємству шкоди, можливість якої близька до здійснення; загрози виникають на підґрунті суперечностей, що є економічними відносинами з приводу реалізації економічних інтересів суб'єктів; економічні інтереси – це об'єктивні спонукальні мотиви господарської діяльності. З одного боку, існування загрози реалізації економічних інтересів актуалізує питання формування системи безпеки, з іншого – створення дієвої системи управління економічною безпекою відноситься до першорядних інтересів підприємства. З цієї позиції підприємствам притаманне прагнення досягнення безпеки стану та безпеки діяльності.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати, виділяючи дві її складові: статичну – економічна безпека стану підприємства та динамічну – економічна безпека діяльності підприємства. Економічна безпека стану підприємства – це таке економічне положення підприємства, що характеризується цілісністю й захищеністю підприємства від негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Економічна безпека діяльності підприємства – це такі умови господарювання, в яких реально існують та суб'єктивно усвідомлюються можливості щодо реалізації його економічних інтересів відповідно до обраної місії. Виділені складові є взаємопов'язаними і взаємозалежними. Сталість існування, цілісність, незалежність і захищеність щодо небажаних зовнішніх та внутрішніх змін, що характеризує економічну безпеку стану підприємства, становлять підґрунтя для досягнення визначених цілей, а отже, є безпосереднім інтересом суб'єкта господарювання і, таким чином, здійснюють істотний вплив на економічну безпеку діяльності.

Статична складова економічної безпеки не є незмінною, оскільки фактори, що її обумовлюють, динамічні, при цьому оцінкою економічної безпеки питання фіксується становище підприємства, що склалося на момент оцінювання. Оцінка економічної безпеки діяльності підприємства характеризує економічну безпеку в періоді і для періоду, що є наступним з моменту оцінювання, відображає перспективи змін інтересів носіїв загрози, які впливають на можливості реалізації економічних інтересів підприємства. З одного боку, економічна безпека стану підприємства залежить від результатів його діяльності у попередньому періоді, а з іншого – цей результат залежить від наявних можливостей здійснення фінансово-господарської діяльності, які відображаються оцінкою економічної безпеки діяльності підприємства, а також піддаються впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що не були враховані такою оцінкою.

Сукупність стратегічних рішень у розрізі характеру реагування на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ ряд дослідників поділили на два основні елементи – групи стратегій підтримки економічної безпеки (стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку) та групи стратегій відновлення економічної безпеки (стратегії збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення) [11, с. 13]. Специфічна роль інноваційної діяльності підприємства в сучасній економічній системі та надзвичайна чутливість до стану економіки робить її більш ризикованою порівняно з іншими сферами діяльності. Її підвищена ризикованість може загрожувати стану економічної безпеки підприємства [12, с. 185]. Дуалістичний характер впливу інноваційної діяльності на стан економічної безпеки полягає в тому, що, з одного боку, безпечний розвиток підприємства є неможливим без упровадження продуктивних та процесних інновацій, технологічних змін, інвестиційної діяльності, а з іншого, – їх

реалізація призводить до підвищення ризикованості діяльності підприємства при просуванні продукції на ринок, віддаленості строків повернення вкладених коштів, що, як наслідок, може привести до погіршення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища формується шляхом створення нового або вдосконалення наявного механізму управління економічною безпекою та надає підприємству конкурентних переваг. Процес стратегічного управління економічною безпекою доцільно формувати, як підсистему загальної системи управління, що полягає в наступному:

Етап I. Визначення місця та стратегічних цілей підприємства в рамках управління економічною безпекою. На мету впливають як зовнішні відносно системи фактори (зовнішні вимоги, потреби, програми), так і внутрішні фактори (потреби, можливості, програми самої системи та її елементів, виконавці). При цьому останні фактори є такими, що об'єктивно впливають на процес формування мети, особливо при використанні в системах управління дефініції «мета» як засобу спонукання до дії. Мета може формуватися на основі взаємодії, суперечок або коаліцій як між зовнішніми, так і між внутрішніми факторами, які існували раніше та перебували в постійному русі та цілісності. Оцінка радикальності та тривалості змін зовнішнього та внутрішнього середовищ є основою створення та контролю балансу підприємства із зовнішнім середовищем, аналізу можливостей інноваційно-орієнтованого підприємства.

Етап II. Розроблення загальної стратегії та стратегії управління економічною безпекою. Під стратегією управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованого підприємства пропонуємо розуміти встановлення економічних цілей і напрямів діяльності, вибір оптимальних інструментів та засобів їх досягнення для захисту діяльності підприємства в ринкових умовах. Відзначимо, що стратегія управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованого підприємства є частиною загальної стратегії розвитку підприємства та спрямовується на підвищення рівня економічної безпеки в результаті зменшення негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Розробку стратегій забезпечення достатнього рівня економічної безпеки інноваційно-орієнтованого підприємства пропонується проводити з урахуванням оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Стратегії управління економічною безпекою підприємства залежно рівня економічної безпеки [13], які можуть застосовуватися управлінським персоналом підприємства, пропонуємо розглядати виходячи з:

- зменшення рівня ризикованості видів діяльності підприємства шляхом адаптації підприємства до умов зовнішнього ринку;
- підвищення рівня економічної безпеки за основними складовими на підприємстві, шляхом аналізу та усунення існуючих недоліків.

Етап III. Процес вибору підприємством оптимальної стратегії управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованого підприємства. Послідовність процесу вибору підприємством оптимальної стратегії управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованого підприємства пропонуємо проводити за наступними етапами:

1. Визначення підприємством конкретних стратегій управління економічною безпекою в залежності від зон економічної безпеки. Метою цього етапу є визначення специфічних особливостей зони економічної безпеки та реалізації заходів, які є доцільними в межах обраної менеджментом підприємства стратегії. Процес вибору підприємством стратегії управління економічною безпекою пропонується здійснювати, виходячи з виділення зон економічної безпеки, які формувалися на основі отриманих значень комплексного показника економічної безпеки підприємства:

1. зона абсолютної безпеки (застосовується стратегія підтримки рівня економічної безпеки);
2. зона достатньої безпеки (застосовується стратегія посилення залежно від проблемної зони діяльності підприємства);
3. зона низької безпеки (застосовується стратегія адаптації за функціональними напрямками);
4. зона критичної безпеки (застосовується стратегія модифікації).

На основі аналізу зон економічної безпеки підприємства, пропонується визначити такі стратегії забезпечення економічної безпеки з присвоєнням кожній стратегії ідентифікатора. Виділимо чотири основні стратегії управління економічною безпекою підприємства, а саме:

- стратегія підтримки, яка передбачає збереження економічної безпеки, контроль результатів діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства;
- стратегія посилення спрямована на проведення заходів посилення від однієї до трьох функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- стратегія адаптації спрямована на проведення заходів пристосування виду діяльності до певного ринку і навпаки, а також пристосування складових економічної безпеки до тих чи інших вимог зовнішнього середовища;
- стратегія модифікації передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, зовнішнього ринку, а також проведенні необхідних змін складових економічної безпеки.

Дані стратегії розглядаються як система заходів, спрямованих на реалізацію завдань економічного розвитку підприємства з урахуванням особливостей його діяльності.

2. Визначення комплексу показників оцінки рівня економічної безпеки, які обумовлюють параметри досягнення тієї чи іншої стратегії управління економічною безпекою підприємства. На цьому етапі необхідно виділити індикатори оцінки рівня економічної безпеки з визначенням достатнього і недостатнього значення показника для діяльності підприємства.

3. Впровадження стратегії забезпечення достатнього рівня економічної безпеки за допомогою комплексу відповідних інструментів управління.

Механізм управління економічною безпекою діяльності підприємства повинен бути вбудованим у комплекс механізмів управління підприємством у цілому, розглядатися як невід'ємна його частина та функціонувати на підприємстві постійно, базуючись на безперервному моніторингу змін, аналізі впливу загроз, розробці управлінських рішень щодо реакції підприємства на зміни та контролі реалізації.

**Висновки та пропозиції.** На основі проведеного дослідження визначено, що тип розвитку підприємств визначається видом його безпеки, що відображається в динаміці економічних показників. Кожному типу розвитку властиві специфічні фактори ризику, що зумовлюють особливості системи управління. Вибір стратегії розвитку є функцією від параметрів безпеки, що формують межі, в яких підприємство зберігає економічну цілісність в процесі реалізації обраної стратегії з урахуванням нових факторів ризику. Ефективність сучасних підприємств визначається стратегіями, спрямованими на активне використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не тільки до адаптації. При цьому активна адаптація є процесом, що створює приріст вартості підприємства. Адаптаційно-інноваційні процеси, що характеризують вищі рівні забезпечення безпеки, передбачають стимулювання необхідних змін.

Стратегічними цілями управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованого підприємства є: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Специфічного характеру процесу стратегічного управління економічною безпекою надає наявність таких ознак: прийняття рішення та розвиток складної системи в часі може мати велику кількість стратегій; на етапі формування рішення та прийняття

управлінського впливу аналітики не мають можливості подати повної картини розвитку ситуації; прийняття рішення базується на прогнозуванні тенденції розвитку системи в часі; існує невизначеність, пов'язана з подальшим впливом прийнятого рішення на проблемну ситуацію.

У роботі обгрунтовано, що стратегічне управління економічною безпекою діяльності підприємства слід одночасно розглядати як: систему принципів, форм, структур, методів, процедур та засобів управління з метою створення й використання можливостей реалізації життєво важливих інтересів підприємства; процес реалізації цієї системи, за допомогою чого здійснюється вплив керівної підсистеми на керовану підсистему управління економічною безпекою діяльності підприємства; послідовну зміну процесів господарської діяльності та станів керованої і керівної підсистем управління економічною безпекою діяльності підприємства внаслідок здійснення такого впливу.

В залежності від виділених зон економічної безпеки інноваційно-орієнтованого підприємства та стратегій управління, виникає можливість розробки інструментів управління економічною безпекою підприємства, метою яких буде проведення заходів з підвищення та підтримки достатнього рівня економічної безпеки підприємства в умовах сучасних змін.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
2. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
3. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальные проблемы экономики. – 2003. – № 3 (21). – С. 11-20.
4. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) // Под ред. Е. А. Олейникова. – М.: ЗАО Бизнес школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
5. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты: монография / Р. А. Руденский; [научн. ред. проф. Ю. Г. Лысенко]. – Донецк Юго-Восток, 2009. – 257 с.
6. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / Л.Г. Шемаєва. – Київ, 2010. – 42 с.
7. Ляскова Е.А. Анализ и диагностика экономической и финансовой устойчивости фирмы. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 352 с.
8. Потапенко В.Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки»: монографія / В.Г. Потапенко; за наук.ред. Є.В. Хлобистова. – К.: НІСД. – 2012. – 360 с.
9. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект [Текст] : монографія / С. М. Шкарлет. - К. : Книжк. вид-во НАУ, 2007. - 435 с. : іл. - Бібліогр.: с. 408-428.
10. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
11. Кирієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка підприємства й організація виробництва» / А.В. Кирієнко. – Київ, 2000. – 19 с
12. Маслак О.І. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств / О.І. Маслак, Н.Є. Гришко // Вісник Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського. – Кременчук, 2011. – Вип. 6 (71). – С. 183-187.
13. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

УДК 338.2-027.22:330.33

### ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ГИСТЕРЕЗИС МАЛОГО БИЗНЕСА

*Ахновская И.А.*, к.э.н., доц., доцент кафедры экономики предприятия Донецкого национального университета (Украина)

#### **Ахновська І.О. Економічний гістерезис малого бізнесу.**

В найбільшій безпеці той, хто напоготові, навіть коли немає небезпеки. Це свідчить про те, що кожен суб'єкт господарювання повинен постійно стежити за забезпеченням безпеки. Великі організації мають власну службу безпеки. Малі підприємства не в змозі утримувати окремий підрозділ, але це не означає, що у них немає тих же проблем. Економічний гістерезис являє собою нездатність системи, що зазнала впливу факторів зовнішнього середовища, повернутися у вихідний стан. В даний час в економіці країни спостерігається криза. У статті описане явище економічного гістерезису на підприємствах малого бізнесу. Показано, що природа економічного гістерезису підприємств, як функціональних економічних систем, пов'язана з їх інерційністю і проявляється у відповідності з динамікою попиту і пропозиції.

**Ключові слова:** економічний гістерезис, малий бізнес, економічна безпека, стартап, бізнес-яголи.

#### **Ахновская И.А. Экономический гистерезис малого бизнеса.**

В наибольшей безопасности тот, кто начеку, даже когда нет опасности. Это свидетельствует о том, что каждый субъект хозяйствования должен постоянно следить за обеспечением безопасности. Крупные организации имеют собственную службу безопасности. Малые предприятия не в состоянии содержать отдельное подразделение, но это не означает, что у них нет тех же проблем. Экономический гистерезис представляет собой неспособность системы, подвергшейся воздействию факторов внешней среды, вернуться в исходное состояние. В настоящее время в экономике страны наблюдается кризис. В статье описано явление экономического гистерезиса на предприятиях малого бизнеса. Показано, что природа экономического гистерезиса предприятий, как экономических функциональных систем, связана с их инерционностью и проявляется в соответствии с динамикой спрос и предложения.

**Ключевые слова:** экономический гистерезис, малый бизнес, экономическая безопасность, стартап, бизнес-ангелы.

#### **Akhnovska I.O. Economic hysteresis of small business.**

The greatest security is one who is alert, even when there is no danger. This suggests that each entity must constantly monitor the security. Large organizations have their own security service. Small businesses are not able to contain a separate unit, but this does not mean that they do not have the same problems. Economic hysteresis is the inability of the system affected by environmental factors, to return to its original state. Currently, the country's economy has experienced a crisis. This article describes the economic phenomenon of hysteresis on small businesses. It is shown that the nature of the economic hysteresis enterprises as economic functional systems, due to their inertia and manifested in accordance with the dynamics of demand and supply.

**Keywords:** economic hysteresis, small business, economic security, startup, business angels.

**Постановка проблеми.** До настоящего времени не сложилась единая точка зрения по вопросам комплексного, системного подхода к обеспечению экономической безопасности, механизма ее оценки и мониторинга в постоянно меняющихся рыночных условиях среды. Также нет привязки обеспечения экономической безопасности к современным методам управления в рыночных условиях. Отсюда