



Менеджмент

УДК 005.934:658.15

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069753>

Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства

Уляна Михайлівна Ніконенко

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі навчально-наукового інституту поліграфії та медійних технологій Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

Сергій Володимирович Пшоно

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі навчально-наукового інституту поліграфії та медійних технологій Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0000-4989-842X>

Прийнято: 11.03.2025 | Опубліковано: 23.03.2025

***Анотація.** У статті визначено актуальність стратегічного інструментарію фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства, що постає як невід’ємний чинник забезпечення конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища. На основі теоретичного аналізу доведено, що ефективне застосування стратегічних методів управління ризиками та антикризового планування дає змогу своєчасно реагувати на загрози та підтримувати стабільність*



фінансових показників. Особливу увагу обґрунтовано необхідністю цілісного підходу до формування безпекового потенціалу, який охоплює різні аспекти діяльності: фінансове планування, кадрову політику, систему внутрішнього контролю та аналітику ринкових тенденцій. У роботі встановлено, що ключовими складовими стратегічного інструментарію є система раннього попередження та моніторингу, диверсифікація фінансових потоків, антикризове планування й корпоративне управління з акцентом на прозорості та підзвітності. Кожен із цих елементів сприяє мінімізації втрат і захисту від потенційних збитків. Також охарактеризовано стратегічні й тактичні ефекти впровадження системи фінансово-економічної безпеки. Серед стратегічних вигод виокремлюються зміцнення довгострокової стабільності, підвищення привабливості для інвесторів, формування гнучкої структури управління. Тактичний рівень відображає оперативні переваги, пов'язані зі швидким виявленням проблем та адаптацією бізнес-процесів до ринкових коливань. Зроблено висновок, що поєднання стратегічних та тактичних підходів забезпечує найвищий рівень фінансово-економічної безпеки. У статті підкреслюється значущість людського чинника, адже успішність безпекових заходів великою мірою залежить від кваліфікації персоналу та корпоративної культури. Здійснено спробу узагальнити й систематизувати основні механізми захисту, а також окреслено напрями подальших досліджень у сфері формування інтегрованих систем безпеки. Матеріали можуть стати у пригоді для науковців, керівників і фахівців, які прагнуть підвищити ефективність фінансово-економічної діяльності та забезпечити безпековий розвиток підприємства.

Ключові слова: стратегічний інструментарій, фінансово-економічна безпека, бізнес-процеси, безпековий потенціал, зовнішнє середовище, антикризове планування, диверсифікація, корпоративне управління



Strategic tools of financial and economic security of business processes of enterprise development

Uliana Nikonenko

D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Educational and Scientific Institute of Printing and Media Technologies Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

Serhii Pshono

Post-graduate student of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Educational and Scientific Institute of Printing and Media Technologies Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0000-4989-842X>

Abstract. *The article identifies the relevance of the strategic toolkit for financial and economic security of business processes of enterprise development, which appears as an integral factor in ensuring competitiveness in a changing external environment. Based on theoretical analysis, it is proven that the effective application of strategic risk management methods and anti-crisis planning allows for timely response to threats and maintain the stability of financial indicators. Particular attention is justified by the need for a holistic approach to the formation of security potential, which covers various aspects of activity: financial planning, personnel policy, internal control system and market trend analytics. The paper establishes that the key components of the strategic toolkit are an early warning and monitoring system, diversification of financial flows, anti-crisis planning and corporate governance with an emphasis on transparency and accountability. Each of these elements contributes to minimizing losses and protecting against potential losses. The strategic and tactical effects of implementing a financial and economic security system are also characterized. Among the strategic benefits are the*



strengthening of long-term stability, increasing attractiveness for investors, and the formation of a flexible management structure. The tactical level reflects the operational advantages associated with the rapid identification of problems and the adaptation of business processes to market fluctuations. It is concluded that the combination of strategic and tactical approaches provides the highest level of financial and economic security. The article emphasizes the importance of the human factor, since the success of security measures largely depends on the qualifications of personnel and corporate culture. An attempt is made to generalize and systematize the main protection mechanisms, and directions for further research in the field of forming integrated security systems are outlined. The materials may be useful for scientists, managers, and specialists who seek to increase the efficiency of financial and economic activities and ensure the safe development of the enterprise.

Keywords: *strategic tools, financial and economic security, business processes, security potential, external environment, anti-crisis planning, diversification, corporate governance*

Постановка проблеми. Актуальність теми зумовлена посиленням загроз у глобальному економічному просторі та ескалацією різноманітних ризиків: валютних, інфляційних, кредитних, інвестиційних та навіть репутаційних. Ці ризики можуть негативно вплинути на безпековий потенціал і розвиток підприємства, якщо воно не запровадить належні механізми захисту. Зіткнувшись із високою невизначеністю, керівники намагаються адаптуватися, впроваджуючи нові методи управління ризиками та розбудовуючи внутрішню систему захисту від фінансово-економічних загроз. Стратегічний інструментарій у цьому контексті слугує багатовекторним дороговказом, який охоплює прогнозування, фінансовий моніторинг, аналітику, а також формування антикризових сценаріїв з метою уникнення критичних втрат у майбутньому.

Інтерес до теми також пояснюється тим, що фінансово-економічна безпека напряму пов'язана з інвестиційною привабливістю та надійністю



підприємства в очах партнерів. Наявність продуманої, добре структурованої системи безпеки переконує потенційних інвесторів у здатності підприємства зберігати стабільність навіть за турбулентних ринкових обставин. Це відкриває можливості для довгострокової співпраці, розширення зовнішніх джерел фінансування та партнерських відносин, які вносять додаткові ресурси у бізнес-процеси розвитку. Водночас безпековий потенціал підприємства дає змогу запобігати фінансовим втратам, пов'язаним із кредитними простроченнями або відтоком капіталу. Така політика демонструє зрілість управлінських рішень та націленість на сталий розвиток.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансово-економічної безпеки підприємства сьогодні є в центрі уваги багатьох наукових досліджень. Важливість визначення рівня безпекового потенціалу та оцінки ризиків фінансової діяльності висвітлено у роботі Н. Н. Пойда-Носик [1], де авторка пропонує науково-методичні підходи до визначення рівня фінансової безпеки. Разом із цим, загальні поняття “загроза”, “ризик” і “небезпека” та їхній взаємозв’язок із системою економічної безпеки підприємства розкрито у дослідженні Є. М. Рудніченка [2], де автор акцентує на ролі комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх загроз. У монографії О. М. Ляшенка [3] здійснено концептуалізацію управління економічною безпекою, підкреслено важливість узгодженого поєднання стратегічних інструментів і тактичних заходів. С. І. Мельник [4] аналізує управління фінансовою безпекою підприємств, демонструючи теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації щодо захисту від дестабілізаційних чинників. Крім того, Н. А. Серебрякова, С. А. Волкова, Т. А. Волкова [5] звертають увагу на системну природу економічної безпеки та описують механізми її забезпечення в сучасних ринкових умовах.



Детальний розгляд категорій управління економічною безпекою пропонує О. М. Ляшенко [6], де розмежовуються поняття стратегічних і оперативних інструментів захисту. На думку О. В. Сталінської [7], розвиток цифрової економіки зумовлює появу нових викликів для системи економічної безпеки, зокрема у сфері кіберзагроз. Т. С. Пепредерій [8] зазначає, що стратегія цифрової безпеки підприємства може стати драйвером цифрової трансформації економіки України, оскільки дозволяє мінімізувати вплив кіберризиків і розвивати цифрові платформи на більш безпечних засадах. Водночас питання формування безпекового потенціалу та оцінки ефективності безпекової діяльності розглядає В. І. Фостяк [9], який наголошує на важливості комплексного підходу до захисту підприємства з урахуванням конкурентних переваг та особливостей ринку. Варто відзначити й внесок В. І. Франчука [10], котрий у межах теорії безпеки соціальних систем пропонує методичні засади аналізу та управління безпекою, які можуть бути адаптовані і для фінансово-економічного виміру.

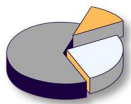
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті саме визначення особливостей визначення стратегічного інструментарію забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Матеріали можуть стати у пригоді для науковців, керівників і фахівців, які прагнуть підвищити ефективність фінансово-економічної діяльності та забезпечити безпековий розвиток підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є комплексне дослідження стратегічного інструментарію фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства, визначення його ключових елементів і оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. Об'єктом виступає система механізмів та інструментів, які забезпечують захист фінансових ресурсів і стабільність діяльності підприємства в умовах



динамічного зовнішнього середовища. Основними завданнями є обґрунтування важливості стратегічного підходу до управління безпековим потенціалом, виявлення найдієвіших інструментів фінансово-економічної безпеки, а також аналіз стратегічних і тактичних ефектів від застосування комплексної системи захисту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства набуває особливого значення в сучасних умовах. Дедалі більш непередбачуване зовнішнє середовище, ускладнення ринкової конкуренції та поява нових викликів (технологічних, економічних, соціальних) стимулюють підприємства посилювати власний безпековий потенціал [11-12]. Підприємство, яке нехтує стратегічним підходом до управління фінансово-економічною безпекою, ризикує втратити сталі позиції, відчувати загрозу з боку конкурентів або зазнати збитків від непередбачуваних кризових явищ. Тому системне використання дієвих стратегічних інструментів сприяє стійкості бізнес-процесів, формує основу для інноваційного розвитку та знижує рівень ризиків. Безпекові заходи, які колись вважалися другорядними, тепер стають невід'ємним компонентом довгострокового планування і забезпечення стабільного зростання. гідно з сучасними тенденціями, підприємство все активніше впроваджує інформаційні системи для моніторингу, аналізу даних і підтримки управлінських рішень, що підвищує якість бізнес-процесів. Можливості великих обсягів даних, математичних моделей прогнозування та методів оцінки ризику дають змогу глибше зрозуміти динаміку зовнішнього середовища. Це стимулює унікальні рішення щодо захисту і зміцнення фінансово-економічної безпеки. Така багатогранність, у свою чергу, робить вивчення цієї теми особливо захопливим для науковців і практиків (табл.1).

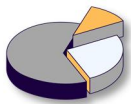


Важливість стратегічного інструментарію щодо бізнес-процесів
безпекового розвитку підприємства

Сприяння довгостроковій стійкості	Оптимізація ресурсів та операцій
Стратегічний інструментарій дає можливість системно аналізувати ризики та формувати план заходів на випадок їх реалізації. Це забезпечує безперервність бізнес-процесів та захищає підприємство від раптових потрясінь, даючи змогу зберегти фінансову стабільність і належний безпековий потенціал	Використання стратегічного інструментарію допомагає раціонально розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси. Така комплексність спрямована не лише на зменшення втрат, а й на підвищення ефективності управлінських рішень, що безпосередньо впливає на економічний результат і безпековий рівень
Підтримка інноваційного розвитку	Посилення репутації та привабливості
У межах безпекового підходу стратегічні методи сприяють запровадженню нових технологій та рішень, які можуть значно підсилювати конкурентоспроможність. Завдяки стратегічній оцінці ризиків і переваг інноваційних проєктів підприємство розвивається швидше й ефективніше, зберігаючи фінансово-економічну безпеку	Якщо підприємство демонструє здатність упроваджувати стратегічні захисні заходи, зростає довіра інвесторів, постачальників і споживачів. Це формує позитивний імідж на ринку, дозволяє розраховувати на підтримку партнерів у критичних ситуаціях і створює передумови для масштабування бізнес-процесів

Джерело: складено авторами

Вагомість стратегічного інструментарію проявляється в тому, що він допомагає забезпечити неперервність бізнес-процесів та створити довгострокову конкурентну перевагу. Якщо підприємство системно впроваджує комплексні підходи, спрямовані на діагностику фінансових ризиків, управління капіталом, диверсифікацію активів і впровадження антикризових заходів, воно може успішно долати навіть глибокі кризи. До того ж, стратегічне планування зосереджується не лише на подоланні поточних загроз, а й на передбаченні можливих викликів у майбутньому. У такий спосіб виробляється гнучка політика, що адаптується до різних сценаріїв розвитку ринків [13-15]. Це надзвичайно важливо для успішної реалізації бізнес-процесів, які мають забезпечувати стабільні надходження ресурсів та прибутків. Наразі зростає необхідність інтегрувати в управлінську діяльність такі аспекти, як репутаційні ризики, ризики втрати даних, кіберзагрози, що вимагає оновлених підходів до безпекового моніторингу. Стратегічний інструментарій дає змогу підприємству оцінити складність сучасних



кібернетичних загроз та своєчасно застосувати процедури реагування. Розвиток цифрових платформ, онлайн-транзакцій і глобальних комунікаційних мереж розширює перелік потенційних уразливостей, тож фінансова та економічна безпека вже не може обмежуватися традиційними методами оцінки ризиків. Усе це свідчить про масштабність та актуальність теми, оскільки кожне підприємство, орієнтоване на стабільний розвиток, постійно шукає інноваційні способи гарантувати захищеність своїх бізнес-процесів (табл.2).

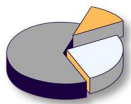
Таблиця 2

Стратегічні інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки
підприємства

Система раннього попередження та моніторингу	Диверсифікація фінансових потоків та резервний фонд
Вона базується на безперервному зборі та аналізі інформації щодо зовнішнього середовища і внутрішніх показників діяльності. Регулярний фінансовий моніторинг, контроль ліквідності, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості дають змогу оперативно виявляти відхилення від планових показників і реагувати на негативні зміни ще до того, як вони завдадуть суттєвої шкоди	Формування кількох незалежних джерел надходження коштів, а також завчасне створення резервів для покриття можливих збитків забезпечують стійкість до зовнішніх шоків. Така стратегія мінімізує ризик втрати фінансової рівноваги та дозволяє гнучко керувати капіталом
Антикризове планування та сценарне моделювання	Корпоративне управління та контроль ризиків
Передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, базового) й формування планів заходів для кожного з них. Завдяки такому підходу підприємство визначає пріоритети інвестування, види діяльності, які підлягають скороченню чи трансформації, а також готує комплекс превентивних дій для збереження фінансово-економічної безпеки	Інтегрована система управління ризиками й корпоративна культура, що передбачає прозорість і підзвітність, сприяють оперативному виявленню загроз. Регулярне вдосконалення політики внутрішнього контролю та дотримання найкращих практик корпоративного управління формують довіру серед стейкхолдерів і закладають міцний фундамент для безпечного розвитку бізнес-процесів

Джерело: складено авторами

Особливу увагу при формуванні стратегічного інструментарію варто приділяти людському фактору. Кваліфіковані кадри є носіями знань, досвіду й управлінських навичок. Саме вони безпосередньо реалізують політику фінансово-економічної безпеки та втілюють запобіжні заходи. Якщо персонал



не розуміє важливості дієвої системи захисту або не володіє необхідними компетенціями, жодна стратегія не матиме бажаного ефекту. Тому розроблення та впровадження програм навчання, інформаційної безпеки, формування культури відповідальності сприяє формуванню згуртованої команди, яка здатна своєчасно ідентифікувати й усувати загрози. Дотримання принципів прозорості та етичної поведінки водночас підсилює довіру між учасниками бізнес-процесів (рис.1).



Рис.1. Стратегічні та тактичні ефекти від високого рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: складено авторами

При цьому важливо розуміти, що стратегічний інструментарій – це не просто набір методів та технік. Це цілісна концепція, яка вимагає від підприємства комплексного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Суттєву роль відіграє моніторинг ринку, аналіз конкурентних позицій, оцінка витрат і прибутковості у різних сценаріях. На основі такого аналізу створюються механізми запобігання, мінімізації та ліквідації потенційних збитків. Усе це забезпечує стійкість бізнес-процесів, збільшує



привабливість пропозицій, які підприємство надає у своєму ринковому сегменті, та формує довіру з боку споживачів. Врешті-решт, саме цілісний і збалансований підхід до фінансово-економічної безпеки визначає успіх і конкурентоспроможність у довготривалій перспективі.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що актуальність і важливість стратегічного інструментарію фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства важко переоцінити. Це питання не обмежується короткостроковими заходами чи фрагментарним застосуванням окремих методів. Воно вимагає системного, далекоглядного підходу, що враховує різноманітні аспекти діяльності: аналіз ризиків, формування інноваційних стратегій, розвиток людського капіталу, підвищення прозорості та довіри у взаємодії зі стейкхолдерами. Належна реалізація цього інструментарію уможливорює створення надійної основи для розвитку, захищеної від руйнівних чинників та готової реагувати на нові виклики. З огляду на складність сучасного ринку та зростання вимог до безпеки, тематика залишається в центрі наукового й практичного інтересу, стимулюючи подальші дослідження та впровадження ефективних підходів.

Список використаних джерел

1. Пойда-Носик Н. Н. Науково-методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 288–292.
2. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2013. № 25 (1). С. 188–195.
3. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
4. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.



5. Серебрякова Н. А., Волкова С. А., Волкова Т. А. Формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник ВДУІТ. 2016. № 4. С. 460–465.
6. Ляшенко О. М. Категорії управління економічною безпекою підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2011. Вип. 27 (2). С. 17– 22.
7. Сталінська О. В. Система економічної безпеки підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. № 38. С. 80–86.
8. Пепредерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 201–204.
9. Фостяк В. І. Безпекова діяльність та безпековий потенціал підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 3. С. 114–119.
10. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
11. Цікавська Н. Інтерпретація понять «виклик», «небезпека», «загроза» та «ризик» у теорії фінансової безпеки. Фінансовий простір. 2013. № 3(11). С. 110–114.
12. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
13. Коць Д. В. Характеристика сутності фінансової безпеки підприємства в умовах змін. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. 155–158.
14. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 128 с
15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)