

Денис Олександрович **БЄЛКІН**

здобувач, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6021-2628>

e-mail: dan.98belkin@gmail.com

## РОЛЬ СТРАТЕГУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-СТРУКТУР

*У статті розглянуто роль стратегування у забезпеченні безпеки бізнес-структур. Досліджено теоретичний аспект поняття «стратегування» в контексті безпеки бізнес-структур. Проаналізовано підходи до визначення сутності його поняття зарубіжними та вітчизняними науковцями. Виявлено, як саме впливає стратегування на підсистеми безпеки бізнес-структур. Визначено, що основні структурні елементи їх безпеки визначаються відповідно до специфіки діяльності бізнес-структур. Відображено роль стратегування у формуванні системи їх безпеки.*

**Ключові слова:** стратегування, стратегія, безпека, бізнес-структура, ресурс

### ВСТУП

Ефективність діяльності вітчизняних бізнес-структур в сучасних умовах значно залежить від діючої системи прийняття та реалізації стратегічних рішень серед низки альтернатив. До вже традиційних умов їх функціонування, зокрема мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, можна додати нові виклики та загрози, що потребують від топ-менеджменту переорієнтацію на більший рівень системності у прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях. Це забезпечить не лише вищий рівень стійкості бізнес-структур, а й підвищить їх спроможність до активізації розвитку ключових бізнес-процесів, зокрема процесів управління, основних та обслуговуючих бізнес-процесів.

Особливу увагу нині приділено рівню безпеки бізнес-структур та інших суб'єктів підприємництва, адже в сучасних умовах вона не обмежується лише рівнем фізичної безпеки, а й включає такі підсистеми, як кадрово-управлінська, техніко-технологічна, інформаційна, екологічна тощо відповідно до специфіки діяльності конкретної бізнес-структури. Стабільність функціонування та наявність перспектив його розвитку залежить від багатьох чинників, зокрема і від спроможності вчасно ідентифікувати, реагувати та запроваджувати можливі превентивні заходи, які зменшать рівень негативного впливу можливих ризиків та загроз. Саме стратегування може бути одним з інструментів, що здатне забезпечити високий рівень конкурентоспроможності бізнес-структур та їх здатність до протистояння сучасним викликам.

Не дивлячись на те, що термін «стратегування» не є новим у науковій літературі, серед практиків та підприємців воно не досить розповсюджене. Стратегування є відносно новою областю професійних знань, що потребує додаткових досліджень та висвітлення її ролі для вітчизняних бізнес-структур, як основного інструменту, що забезпечує досягнення їх цілей як оперативного, так і стратегічного рівнів.

### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

Теоретичні та практичні аспекти стратегування висвітлено у наукових роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема до перших варто віднести таких Л. Артеменко, Л. Казьмір, О. Продіус, С. Філіппова. Стосовно інших вагомим внеском є доробки таких зарубіжних науковців, як J.C. Spender, J. Matthews, R. Whittington та ін. Роль стратегування, його основні завдання

та принципи дії в аспекті безпеки підприємств, організації та бізнес-структур розглядалися такими вітчизняними вченими як І. Башинська, В. Гурочкіна, К. Зайченко, О. Ляшенко та ін. Стосовно зарубіжних науковців необхідно відзначити наукові доробки таких авторів E. Anderson, J. Choobineh, M. Corpuz та ін.

**МЕТА** роботи – визначення ролі стратегування у забезпеченні безпеки бізнес-структур. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичний аспект поняття «стратегування» у контексті безпеки бізнес-структур;
- виявити, як саме впливає стратегування на підсистеми безпеки бізнес-структур;
- визначити місце стратегування при формуванні системи безпеки бізнес-структур.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення сформульованої мети забезпечуватиметься застосуванням таких загальнонаукових методів дослідження, як методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії та формалізації.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Термін «стратегування» введено лауреатом Нобелівської премії, американським економістом-класиком Олівером Вільямсоном, що покладав у зміст поняття таке наповнення: стратегування (strategizing) – те, що пов'язано з розробленням та реалізацією стратегії [1]. Тобто це поняття тісно пов'язане безпосередньо зі стратегічним плануванням, проте нині та під впливом сучасних умов стратегування набуло рис окремої наукової категорії, що застосовується в якості інструменту вирішення поставлених завдань на основі стратегічних цілей. Це забезпечить не лише виконання завдань та досягнення цілей, а й здатне створити потрібні умови для формування перспектив розвитку окремих як на мікро-, так і макрорівні. Не дивлячись на те, що теоретичному змісту поняття «стратегування» присвячено досить багато наукових доробків вітчизняних та зарубіжних вчених, єдиного визначення досі немає. Саме тому варто розглянути підходи до тлумачення терміну «стратегування» та визначити ключові ознаки, які науковець покладає в його основу (табл. 1).

Так, поняття «стратегування» входить до переліку одних з найбільш значущих економічних категорій, у практичному сенсі якої є забезпечення досягнення цілей

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика підходів до формулювання поняття «стратегування» (систематизовано автором на основі [2-9])

Вчені	Змістова характеристика («стратегування – це ...»)	Ключовий аспект
Батченко Л.В., Гончар Л.О., Гуль Є.А. [2]	процес управління розвитком підприємства, направлений на підвищення стійкості та адаптивності підприємництва.	<i>управління розвитком</i>
Чемерис В.С., Казьмір Л.П. [3]	цілісний процес розроблення і практичної реалізації стратегічних цілей, який має власний потенціал саморозвитку.	<i>потенціал саморозвитку</i>
Касич А.О. [4]	сукупність змістовних та організаційно-методичних положень та процедур, що регламентують та забезпечують процес розроблення стратегії певного рівня.	<i>сукупність положень та процедур</i>
Spender J.C. [5]	полягає у практичній складності вибору дій в умовах невизначеності; те, як люди, які переслідують свої цілі, визначають те, що є специфічним для їхньої ситуації.	<i>дії в умовах невизначеності ситуації</i>
Matthews J. [6]	маневрування бізнес-структур у позиціонуванні та диференціації (відмінності) одна від одної та пошук конкурентних переваг в умовах дисбалансу.	<i>маневрування в умовах дисбалансу</i>
Артеменко Л.П., Пічугіна М.А., Коцко Т.А. [7]	система реалізації інноваційних пріоритетів, що забезпечують досягнення цілей та отримання мультиплікативного ефекту.	<i>мультиплікативний ефект</i>
Гурочкіна В.В. [8]	спосіб мислення, мистецтво, механізм досягнення поставлених цілей з емерджентними властивостями, націленими на саморозвиток.	<i>досягнення цілей</i>
Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шараг О.С. [9]	системний ресурс застосування випереджувального менеджменту в галузі соціально-економічного розвитку територій для мобілізації внутрішніх резервів і формування.	<i>ресурс</i>

та задач бізнес-структур, що визначені топ-менеджментом як для окремого бізнес-процесу, так і діяльності загалом. Теоретичні основи терміну «стратегування» відображено у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених. Вважаємо, що найбільш ключовими аспектами є: управління розвитком, потенціал саморозвитку, сукупність положень та процедур, дії за невизначеності ситуації, маневрування в умовах дисбалансу, мультиплікативний ефект, досягнення цілей, ресурс.

Загалом стратегування як процес являє собою єдину систему, що включає такі дії: прогнозування, сценування, проєктування, цілепокладання, програмування, планування, комунікативний форсайтінг, моделювання, аналіз ситуації та аналіз наслідків, реалізація стратегії та контроль [9].

Варто відзначити, що все це прямо вплине на забезпечення ефективної діяльності бізнес-структур, що зокрема може бути досягнуто за рахунок як вже сформульованої стратегії розвитку, так і за рахунок функціонуючих в її рамках систем стратегічного візії та стратегічного напрямлення.

Стосовно методів стратегування, які може бути застосовано у запровадженні вищевказаних дій, є такі: управління цілями, оперативні плани, ланцюг створення вартості, аналіз зацікавлених осіб тощо [4].

Отже, стратегування є багатостадійним процесом, що націлено не лише на розроблення, але й на реалізацію запроваджених заходів. Цей процес є безперервним та довготривалим, що характеризується системою співпрацю як в межах бізнес-структури, так і серед зовнішніх її контрагентів та партнерів. Все це запроваджується з метою реалізації поставлених цілей та досягнення необхідних завдань із застосуванням можливих економічних стимулів.

У [10] відзначається, що стратегування – це процес управління розвитком підприємства, що направлено на підвищення стійкості та адаптивності підприємництва.

Вищевказане пояснює взаємозв'язок процесу стратегування та рівня безпеки бізнес-структур. Взагалі саме стратегування має на меті запровадження комплексу за-

ходів та окремих дій, що забезпечує бізнес-структурам не лише вибір найбільш оптимального шляху реалізації власного бачення окремих бізнес-процесів у майбутньому, а й відображення їх у кожний момент їх виконання.

Стимулами та основними драйверами для різних моделей економічного стратегування є такі [10]:

- ефективність виробництва – найбільш оптимальний рівень розподілу трьох складників виробництва: фактори, витрати та масштаб;
- стратегічне рішення – найбільш оптимальний напрям діяльності виробництва та ціноутворення, відповідно до цінової еластичності попиту;
- інвестиційна концепція – найбільш перспективні та пріоритетні напрями інвестиційних рішень з низки можливих, зокрема зростання власних активів та придбання активів на ринку капіталу;

Відповідно до вищепроведеного аналізу теоретичного базису поняття «стратегування», вважаємо, що до стимулів та основних драйверів також варто віднести систему економічної безпеки бізнес-структур. Це пояснюється тим, що серед усіх інших ключовими аспектами поняття «стратегування» науковці виділяють також такі: дії за невизначеності ситуації та мультиплікативний ефект. Їх основою є формування найбільш сприятливих умов, що направлено на створення та запровадження превентивних заходів, які стануть основою для протидії виникненню загрозливих ситуацій в межах власне бізнес-структури та для реагування на ризиків, що виникають поза її межами.

Особливістю вітчизняних підприємств є те, що управлінські рішення приймаються не на попередження виникнення загроз та ризикованих ситуацій, а вже після їх настання, що призводить до збільшення поточних витрат підприємства, використання більшої частини його ресурсів, а також зменшення рівня його стійкості загалом [11].

Саме тому важливим є ідентифікація та визначення основних ризиків, небезпек та загроз, які можуть негативно вплинути на функціонування бізнес-структури. У цьому напрямі важливим є розроблення її системи економічної безпеки та моніторинг рівнів основних її еле-

ментів, де можуть виникати загрози та небезпеки. Структурні елементи системи безпеки бізнес-структури визначаються відповідно до її основної сфери діяльності. Проте найчастіше до них відносять такі: інформаційну, техніко-технологічну, кадрову та інтелектуальну, фінансову, організаційно-управлінську, екологічну, силову та політико-правову.

У формуванні економічної стратегії особливого значення набуває оцінювання сильних та слабких сторін бізнесу, його можливостей, на які гуртуватиметься стратегічний розвиток бізнес-структури, що дає змогу подолати загрози з боку прямих та потенційних конкурентів [2].

Розглянемо, як саме впливає стратегування на окремі підсистеми безпеки бізнес-структур, а саме фінансову, техніко-технологічну та організаційно-управлінську (рис. 1). Для цього відобразимо, на якому саме етапі та які дії і заходи варто впроваджувати відповідно до них.

Фінансова підсистема безпеки бізнес-структур є підсистемою, що характерна для будь-якої бізнес-структури, незалежно від сфери діяльності та розміру. Основними показниками, що свідчать про ослаблення фінансової підсистеми економічної безпеки підприємства відносять зниження рівня ліквідності, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової стійкості і незалежності тощо [11].

Основними діями та заходами, які направлено на підвищення рівня фінансової незалежності, стійкості та рівня конкурентоспроможності загалом є такі: збільшення економічної доданої вартості та оптимізація витрат. Їх варто впроваджувати на таких етапах страте-

гування як планування, аналізування, оцінювання та контролінг.

Техніко-технологічна підсистема безпеки бізнес-структур є підсистемою, яка характеризує стан технічного та технологічного забезпечення бізнес-структур. Основними негативними впливами є порушення технологічної дисципліни, дії, що направлено на послаблення технологічного потенціалу підприємств, моральне старіння технологій та відсутність розроблення нових [11].

Ключовими діями та заходами, що націлено на підвищення рівня інноваційності, адаптивності, конкурентоспроможності, є модернізація та оновлення обладнання, технології, реінжиніринг відповідних бізнес-процесів тощо. Вони мають впроваджуватись на таких етапах стратегування: форсайтінг, планування, аналізування, оцінювання, моделювання, контролінг.

Організаційно-управлінська підсистема безпеки бізнес-структур є підсистемою, яка відображає рівень управління та стан організації усіх бізнес-процесів загалом. Більшість управлінських рішень стосовно менеджменту бізнес-структур, типу організаційної структури та налагодження організаційної культури приймаються доволі хаотично та без чіткого системного підходу [11].

Серед дій та заходів, які мають на меті підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності, взаємозв'язку між підрозділами організаційної структури управління (ОСУ), є такі: мотивація та стимулювання персоналу, побудова ефективної ОСУ та взаємозв'язків між її структурними одиницями.



Рис.1. Вплив стратегування на окремі підсистеми безпеки бізнес-структур (побудовано автором на основі [8; 10; 12-14])

## ВИСНОВКИ

Стратегування є не лише інструментом досягнення поставлених цілей та завдань, а є сукупністю дій та заходів, що у комплексі з налагодженими бізнес-процесами забезпечують отримання намічених ефектів на відповідних підсистемах функціонування бізнес-структур, зокрема підвищення рівня фінансової незалежності, стійкості, рівня інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності загалом, а також підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності, взаємо-

зв'язку між підрозділами організаційної структури управління. Тісний взаємозв'язок усіх підсистем її безпеки вимагає запровадження окремих заходів, що будуть індивідуальними саме для сфери діяльності, розміру тощо конкретної бізнес-структури. Саме тому є потреба в подальшому дослідженні особливостей стратегування бізнес-структур та визначення взаємозв'язку між його діями та заходами та основними підсистемами їх безпеки.

### Список використаних джерел

- Whittington R. The work of strategizing and organizing; for a practice perspective. *Strategic Organization*. 2003. Vol. 1(1). pp. 117-125.
- Батченко Л., Гончар Л., Гуль Є. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1994>
- Чемерис В.С., Казьмір Л.П. Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4 (132). С. 79–84.
- Касич А.О. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 13-22.
- Spender J-C. Strategizing. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2015. URL: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing>
- Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit. *Stanford University Press*. 2006. May 16. pp. 2-9.
- Artemenko L., Pichugina M., Kotsko T. Strategizing of startup activity company: initialization and project implementation. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute"*. 2021. № 18. pp. 135-140.
- Гурочкіна В.В. Стратегування як інструмент розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С. 40-53. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348779444\\_Strateguvanna\\_ak\\_instrument\\_rozvitku\\_promislovihi\\_pidpriemstv\\_v\\_emerdzentnij\\_ekonomici](https://www.researchgate.net/publication/348779444_Strateguvanna_ak_instrument_rozvitku_promislovihi_pidpriemstv_v_emerdzentnij_ekonomici)
- Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шарга О.С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса, 2019. 241 с.
- Bashynska I. Smartization as an alternative to innovative activity. Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment: collective monograph. ISMA University. Riga, 2019. Vol. 2. pp. 73-81.
- Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>
- Corpuz M. The enterprise information security policy as a strategic business policy within the corporate strategic plan. *Proceedings of the 15th Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, WMSCI 2011: Volume III* (pp. 275-279). URL: <https://eprints.qut.edu.au/51493/1/RA717ZB.pdf>
- Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №7 (169). С. 408-412.
- Bashynska I. Ensuring economic security of modern enterprise as a systematic approach. *British Journal of Science, Education and Culture*. 2014. Vol. 1(5). pp. 340-343.

### References

- Whittington R. The work of strategizing and organizing; for a practice perspective. *Strategic Organization*. 2003. Vol. 1(1). pp. 117-125.
- Batchenko L., Honchar L., Gul E. Features of economic strategizing of enterprises in the hospitality sector. *Economy and society*. 2020. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1994> (in Ukrainian).
- Chemerys V.S., Kazmir L.P. Conceptual bases of strategizing innovative development of rural areas at the regional level. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2018. Issue 4 (132). pp. 79-84. (in Ukrainian).
- Kasych A.O. Strategizing the development of the national economy as a doctrine of the country's security policy. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*. 2020. № 3 (13). pp. 13-22. (in Ukrainian).
- Spender J-C. Strategizing. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2015. URL: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing>
- Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit. *Stanford University Press*. 2006. May 16. pp. 2-9.
- Artemenko L., Pichugina M., Kotsko T. Strategizing of startup activity company: initialization and project implementation. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute"*. 2021. № 18. pp. 135-140.
- Gurochkina V.V. Strategizing as a tool for the development of industrial enterprises in the emergent economy. *Economic Bulletin. Series: Finance, accounting, taxation*. 2020. Issue 6. pp. 40-53. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348779444\\_Strateguvanna\\_ak\\_instrument\\_rozvitku\\_promislovihi\\_pidpriemstv\\_v\\_emerdzentnij\\_ekonomici](https://www.researchgate.net/publication/348779444_Strateguvanna_ak_instrument_rozvitku_promislovihi_pidpriemstv_v_emerdzentnij_ekonomici) (in Ukrainian).
- Zveriyakov M.I., Kukharska N.O., Klevtsevych N.A., Sharah O.S. Regional development strategy: theory, methodology, concept: monograph. Odessa, 2019. Vol. SOIU. 241 p.
- Bashynska I. Smartization as an alternative to innovative activity. Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment: collective monograph. ISMA University. Riga, 2019. Vol. 2. pp. 73-81. (in Ukrainian).
- Zaichenko K.S., Dima N.I. Economic security of the enterprise: the essence and role. *Effective economy*. 2021. Vol. 5. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900> (in Ukrainian).

12. Corpuz M. The enterprise information security policy as a strategic business policy within the corporate strategic plan. *Proceedings of the 15th Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*, WMSCI 2011: Volume III (pp. 275-279). URL: <https://eprints.qut.edu.au/51493/1/RA717ZB.pdf>

13. Bashynska I.O. The use of the method of expert estimates in economic calculations. *Actual problems of economy*. 2015. Vol. 7 (169). pp. 408-412. (in Ukrainian).

14. Bashynska I. Ensuring economic security of modern enterprise as a systematic approach. *British Journal of Science, Education and Culture*. 2014. Vol. 1(5). pp. 340-343.

**Denys BIELKIN**

applicant, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6021-2628>

e-mail: [dan.98belkin@gmail.com](mailto:dan.98belkin@gmail.com)

## THE ROLE OF STRATEGY IN ENSURING THE SECURITY OF BUSINESS STRUCTURES

*The paper considers the role of strategizing in ensuring the security of business structures. The theoretical aspect of the concept of "strategizing" in the context of security of business structures is studied. The approaches to defining the essence of its concept by foreign and domestic scholars are analyzed. It is determined that the most key aspects are the following: development management, self-development potential, a set of provisions and procedures, actions in case of uncertainty, maneuvering in conditions of imbalance, multiplier effect, achievement of goals, and resource. It is found that the main structural elements of business security are determined in accordance with the specifics of their activities. The most commonly distinguished are the following: information, technical and technological, personnel and intellectual, financial, organizational and managerial, environmental, power and political and legal. The author defines the role of strategizing in the formation of the security system of business structures and how it affects its individual subsystems, in particular, financial, technical and technological, organizational and managerial. With regard to the former, the actions and measures of strategizing are implemented at the stages of planning, analysis, evaluation and control. As for the second, they are implemented during foresighting, planning, analysis, evaluation, modeling, and controlling. As for the third, the actions and measures of strategy are implemented in planning, analysis, evaluation, controlling, forecasting and determining KPIs. All of this will have the corresponding effect: as for the financial subsystem of security - increasing the level of financial independence, sustainability and competitiveness; as for the technical and technological subsystem - increasing the level of innovation, adaptability, competitiveness; as for the organizational and managerial subsystem - increasing the level of corporate social responsibility, interconnection between the structural units of the organizational management structure.*

**Keywords:** strategizing, strategy, security, business structure, resource