

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Кулик Вікторія Анатоліївна*, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-3271-7845

© Кулик В.А., 2025

Стаття отримана редакцією 13.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 13.03.2025

Вступ. У сучасному світі бізнес-середовище характеризується швидкими змінами та зростаючими загрозами, як зсередини, так і ззовні підприємства. Ефективне управління безпекою бізнесу стало невід'ємною складовою стратегічного управління, що у свою чергу впливає на фінансову стійкість та успішність підприємств. У контексті глобалізації, цифровізації економіки та збільшення кількості кіберзагроз, підприємствам необхідно впроваджувати комплексні стратегії, що забезпечують інтеграцію різних аспектів економічної безпеки, таких як фінансова, інтелектуальна, кадрову, інформаційну тощо. Управління економічною безпекою повинно стати пріоритетом управлінської діяльності. Для кращого забезпечення економічної безпеки на підприємстві потрібен інфраструктурний підхід на рівні управління. Подібно до того, як характеристики інформації та даних відрізняються на різних рівнях управління, економічна безпека має різні характеристики на різних рівнях управління.

На операційному рівні створюються дані про транзакції, які стають вхідною інформацією у систему економічної безпеки підприємства. Підтримка та моніторинг цілісності, конфіденційності та доступності даних про транзакції є першочерговими завданнями, які підтримуються організаційними процедурами та інструкціями. На тактичному рівні інформація інтерпретується та використовується для прийняття рішень. Впровадження превентивного, детективного та реактивного контролю є основним завданням, яке підтримується організаційними стандартами. Подальший аналіз та систематизація інформації створює знання, які допомагають прийняттю рішень на стратегічному рівні.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідження, які присвячені визначенню поняття «економічна безпека підприємства» та розробці теоретико-методичних засад економічної безпеки на підприємствах різних галузей, були проведені такими вченими як Колодяжна І., Букріна К., Недобой С., Дехтяр С., Бреус С., Гаркуша В. та Єршова Н. Методичні підходи до моделювання бізнес-архітектури підприємств висвітлені у працях Бортнік А., Приймак Н., Орловського Д. та Коппа А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, у тому числі шляхом використання штучного інтелекту для забезпечення податкової безпеки розглядається у працях Онищенко С., Маслій О., Дрібної А., Цікало Є., Зіневич О., Осипенко Д., Кулик В., Лаговської О.

Проблеми створення бізнес-архітектури із використанням різних моделей розкрито у працях таких зарубіжних вчених як Баркет Дж. [1], Мартін С., Балкен А. та Клемпт П. [2]. Результати досліджень створення системи економічної безпеки підприємств на різних рівнях управління висвітлено у працях Уайта Дж. [3], Германа Дж. та Пернала Дж. [4]. Впровадженню технологій у систему економічної безпеки підприємств присвячено праці Ву Ю., Фенга Дж., Фунга Р. [5], Гупти М., Шармана Р. та Брайана Д. [6], Ріда Б. [7] та Масуди Б. [8].

Метою статті є визначення концептуальних засад управління економічною безпекою підприємства на різних рівнях управління, зокрема, стратегічному, тактичному та оперативному.

Основний матеріал і результати. Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз для забезпечення стабільності та прогресування в сьогоденні та майбутньому [9].

Ширше визначення цього поняття полягає у наступному, економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, ознака та властивість підприємства як відкритої системи, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів його потенціалу від внутрішніх, зовнішніх загроз, що забезпечує йому стабільність функціонування, сприяє ефективному розвитку завдяки управлінському впливу керівного персоналу [10].

До елементів економічної безпеки підприємства включають організаційні, фінансово-економічні та адміністративно-правові складові цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. Управління економічною безпекою суб'єкта господарювання здійснюється шляхом прогнозування та планування діяльності, а також проведення регулярного моніторингу та аналізу рівня економічної безпеки в поточному та майбутніх періодах. Для здійснення моніторингу та проведення аналізу рівня економічної безпеки підприємствами використовуються системи показників та критеріїв, що характеризують стан економічної безпеки підприємства [11; 12].

Основними компонентами управління економічною безпекою є персонал, процеси та технології. Додатковими компонентами управління економічною безпекою є політики, стандарти і процедури. Зазначені компоненти управління економічною безпекою доцільно розглядати у розрізі трьох рівнів управління економічною безпекою підприємства: стратегічному, оперативному та тактичному.

Стратегічне управління економічною безпекою зосереджене на організації роботи персоналу та розробці політик економічної безпеки підприємства.

Тактичне управління зосереджене на процесах, які забезпечують економічну безпеку підприємства та розробці стандартів. Оперативне управління зосереджене на технологіях і орієнтоване на технічне обслуговування та моніторинг.

На стратегічному рівні управління менеджери повинні дати відповідь на питання «Чому існують проблеми економічної безпеки на підприємстві?». Знаходження відповідей на це питання зумовлює необхідність розробки політик економічної безпеки, які в обов'язковому порядку повинні включати правила поведінки персоналу з інформацією про підприємство та оцінювати внутрішні та зовнішні загрози діяльності підприємства.

Політики економічної безпеки підприємства повинні враховувати питання конфіденційності інформації, комерційної таємниці, обміну інформацією з контрагентами через електронні засоби зв'язку, а також бути сумісними із вимогами чинного законодавства. Створені на підприємствах політики економічної безпеки посилюють конкурентні переваги підприємства, а також сприяють зміцненню довіри зацікавлених сторін до підприємства. Зацікавленими сторонами щодо підприємства у даному випадку є органи державної влади, акціонери, власники, клієнти, співробітники та ділові партнери.

Проактивний підхід до нових загрозам і ризикам є складовою стратегічного управління, а також а також стратегічного планування підприємства. Аналіз впливу на бізнес визначає загрози і можливі атаки, де потім оцінюється потенційна шкода. Оцінка цих загроз і ризиків визначає пріоритетність інвестицій в економічну безпеку. Підприємства повинні адаптуватися до швидкозмінних обставин, щоб вижити в мінливому зовнішньому середовищі.

Розробка архітектури економічної безпеки підприємства вимагає спільного бачення, менеджерів та інших працівників, долучених до процесу її формування. Фахівець з економічної безпеки повинен мати можливість консультувати вище керівництво щодо стратегічного управління економічною безпекою [13].

В основі архітектури підприємства лежить моделювання, що включає в себе методи і прийоми для формування різних об'єктів і бізнес-процесів [14]. Вдало створена архітектура підприємства допомагає досягти ідеального балансу між ефективністю ІТ та інноваціями в бізнесі, забезпечити відповідність підприємства ІТ-стратегії та управлінню знаннями, формує довгострокове уявлення про процеси, системи і технології, що використовуються на підприємстві [15; 16].

Інструментарій побудови архітектури бізнесу включає: Balanced Scorecard (BSC), European Foundation for Quality Management (EFQM), Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) і Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Вказані інструменти визначають принципи стратегічного управління, дозволяють виміряти ефективність діяльності підприємства шляхом

використання системи показників та здійснювати управління на підставі візуалізованої інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень [17].

Перевагами управління економічною безпекою на стратегічному рівні є отримання підприємством конкурентної переваги, отримання зворотного зв'язку про ризики від зацікавлених сторін, зниження витрат, зміцнення довіри з партнерами та збільшення продажів, оскільки клієнти знають, що їхня інформація захищена.

На тактичному рівні управління економічною безпекою підприємства менеджери повинні знайти відповідь на питання «Як пом'якшити існуючі проблеми, пов'язані з економічною безпекою підприємства?».

Тактичне управління економічною безпекою включає розробку та впровадження систем безпеки, які забезпечують виконання прийнятих на підприємстві політик економічної безпеки.

Заходи управління економічною безпекою на тактичному рівні включають планування, проектування, встановлення стандартів та впровадження завдань з економічної безпеки. Плани економічної безпеки включають визначення завдань та зон відповідальності персоналу, задіяного у реалізації заходів з економічної безпеки. Розрізняють три підходи до розробки планів з економічної безпеки; 1) реагування на інциденти; 2) аварійне відновлення; та 3) безперервність бізнесу.

Реагування на інциденти пов'язане з виявленням проблем та реагуванням на них. Відновлення після катастроф має справу з управлінням кризовими ситуаціями та операціями відновлення. Плани безперервності бізнесу передбачають, у тому числі, резервне копіювання систем для забезпечення безперервної роботи підприємства.

На тактичному рівні управління економічною безпекою підприємства створюються стандарти економічної безпеки. Стандарти – це документи, що конкретизують та деталізують виконання політик економічної безпеки підприємства. Вони пояснюють вимоги до розробки, управління та експлуатації системи економічної безпеки підприємства. Стандарти економічної безпеки враховують наявні у підприємства активи, у тому числі, інформаційні системи та технології, які використовуються на підприємстві.

На тактичному рівні управління економічною безпекою підприємства менеджери використовують знання та навички, пов'язані із управлінням проектами. Зокрема, встановлюються дати початку та завершення проекту; обґрунтовується наявність ресурсів підприємства, необхідних для реалізації проекту; відбувається тестування системи; для візуалізації списку задач у часі використовується діаграма Ганта.

Таким чином, управління економічною безпекою на тактичному рівні можна розглядати як один із етапів життєвого циклу розвитку економічної безпеки підприємства, який включає розробку стандартів економічної безпеки та створення ефективних практик управління економічною безпекою підприємства. Найчастіше, перелічені завдання виконує фахівець з економічної безпеки підприємства.

Перевагами управління економічною безпекою на тактичному рівні є забезпечення довіри та підзвітності всередині підприємства; забезпечується узгодженість стандартів економічної безпеки підприємства чинному законодавству; знижуються ризики, а рівень контролю підвищується; інформація щодо підприємства стає доступною і, водночас, захищеною. Переваги управління економічною безпекою на тактичному рівні зміцнюють взаємовідносини із зацікавленими сторонами.

Управління економічною безпекою на оперативному рівні дає змогу відповісти на питання «Якими є процедури і практики економічної безпеки на підприємстві?». При здійсненні управління економічною безпекою на оперативному рівні використовують інструменти аналізу та контролю [18; 19]. Процедури і практики економічної безпеки на рівні оперативного управління мають забезпечити дотримання політики економічної безпеки підприємства. Процедури і практики економічної безпеки на рівні оперативного управління забезпечують: безпечний доступ зацікавлених користувачів до достовірної інформації про підприємство; покращують ланцюг постачання; підвищують якість обслуговування клієнтів; припинення несанкціонованого доступу або використання програмного забезпечення на підприємстві.

Висновки. Управління економічною безпекою бізнесу є складним і багатогранним процесом, який потребує системного підходу на усіх рівнях управління. Стратегічне, тактичне і оперативне управління економічною безпекою взаємозалежні та взаємодоповнюють один одного. Формування та реалізація політик економічної безпеки підприємства є необхідною умовою розвитку та підвищення

конкурентоспроможності у сучасному динамічному середовищі. З урахуванням постійних викликів, пов'язаних із глобалізацією, цифровізацією та кіберзагрозами, кожне підприємство повинно адаптувати свої стратегії безпеки, постійно їх удосконалювати та оновлювати. Захист активів підприємства не може обмежуватися лише питаннями економічної безпеки, воно має охоплювати різні аспекти діяльності, включаючи кадрову політику та технологічні рішення. Для здійснення ефективного управління економічною безпекою необхідно створити відкрите та безпечне середовище для функціонування усіх бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Burkett, J. S. Business Security Architecture: Weaving Information Security into Your Organization's Enterprise Architecture through SABSA®. *Information Security Journal a Global Perspective*, 2012. No. 21 (1), P. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2011.629341>
2. Martin, C., Bulkan, A., & Klempt, P. Security excellence from a total quality management approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2011. No. 22(3), P. 345–371. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.545556>
3. White, G. L. Security literacy model for strategic, tactical, & operational management levels. *Information Security Journal a Global Perspective*, 2024. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2024.2307632>
4. Herrmann, G., & Pernul, G. Viewing Business-Process Security from Different Perspectives. *International Journal of Electronic Commerce*, 1999. No. 3 (3), P. 89–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.1999.11518343>
5. Wu, Y., Feng, G., & Fung, R. Y. K. Comparison of information security decisions under different security and business environments. *Journal of the Operational Research Society*, 2017. No. 69 (5), P. 747–761. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41274-017-0263-y>
6. Gupta, M., Sharman, R., & Bryan, D. Enabling business and security through technology implementation: A Financial services case study. *Journal of Applied Security Research*, 2009. No. 4 (3), P. 322–340. DOI: <https://doi.org/10.1080/19361610902930170>
7. Reed, B. Implementing Information Lifecycle Security (ILS)*. *Information Systems Security*, 2007. No. 16(3), P. 177–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/10658980601144907>
8. Masuda, B. Managing the risks of managed security services. *Information Systems Security*, 2006. No. 15 (1), P. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.1201/1086.1065898x/45926.15.1.20060301/92684.7>
9. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23 (1). С. 135–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_30)
10. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. No. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72>
11. Дехтяр С.С. Проблеми визначення категорії «економічна безпека» та взаємодія її суб'єктів. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7678>
12. Бреус С.В. Економічна безпека як категорія. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 12. С. 140–149.
13. Гаркуша В.О., Єршова Н.Ю. Теоретично-методичні засади формування економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27 (1). С. 106–112.
14. Житар М.О. Методичний підхід до моделювання властивостей побудови фінансової архітектури економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 45. С. 152–156.
15. Бортнік А.М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 116–119. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20>
16. Приймак Н.С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207–214.
17. Orlovskyi D., Kopp A. Enterprise architecture modeling support based on data extraction from business process models. *CMIS*. 2020. P. 499–513.
18. Онищенко С., Маслій О., Дрібна А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 249–258.
19. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024, vol. 102. P. 8530–8542.

REFERENCES:

1. Burkett, J. S. (2012). Business Security Architecture: Weaving Information Security into Your Organization's Enterprise Architecture through SABSA®. *Information Security Journal a Global Perspective*, no. 21 (1), pp. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2011.629341>
2. Martin, C., Bulkan, A., & Klempt, P. (2011). Security excellence from a total quality management approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, no. 22 (3), pp. 345–371. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.545556>

3. White, G. L. (2024). Security literacy model for strategic, tactical, & operational management levels. *Information Security Journal a Global Perspective*, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2024.2307632>
4. Herrmann, G., & Pernul, G. (1999). Viewing Business-Process Security from Different Perspectives. *International Journal of Electronic Commerce*, no. 3(3), pp. 89–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.1999.11518343>
5. Wu, Y., Feng, G., & Fung, R. Y. K. (2017). Comparison of information security decisions under different security and business environments. *Journal of the Operational Research Society*, no. 69 (5), pp. 747–761. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41274-017-0263-y>
6. Gupta, M., Sharman, R., & Bryan, D. (2009). Enabling business and security through technology implementation: A Financial services case study. *Journal of Applied Security Research*, no. 4 (3), pp. 322–340. DOI: <https://doi.org/10.1080/19361610902930170>
7. Reed, B. (2007). Implementing Information Lifecycle Security (ILS)*. *Information Systems Security*, no. 16 (3), pp. 177–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/10658980601144907>
8. Masuda, B. (2006). Managing the risks of managed security services. *Information Systems Security*, no. 15 (1), pp. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.1201/1086.1065898x/45926.15.1.20060301/92684.7>
9. Kolodiazna I. V., Bukrina K. A. (2019). Ekonomichna bezpeka v systemi staloho funkcionuvannia pidpriemstva [Economic security in the system of sustainable enterprise functioning]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 23 (1), pp. 135–140. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_30)
10. Nedoboi S. (2024). Sutnist poniattia ekonomichnoi bezpeky [The essence of the concept of economic security]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72>
11. Dehtyar S. (2020). Problemy vyznachennia katehorii “ekonomichna bezpeka” ta vzaiemodii yii subiektiv [Category determination problems “economic security” and interaction of its subjects]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7678>
12. Breus S. V. (2017). Ekonomichna bezpeka yak katehoriia [Economic security as a category]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, vol. 12, pp. 140–149.
13. Harkusha V. O., Yershova N. Yu. (2018). Teoretychno-metodychni zasady formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of the formation of economic security of the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 27 (1), pp. 106–112.
14. Zhytar M. O. (2019). Metodychni pidkhid do modeliuvannia vlastyvostei pobudovy finansovoi arkhitektury ekonomiky [Methodical approach to modeling the properties of building the financial architecture of the economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 45, pp. 152–156.
15. Bortnik A. M. (2020). Modeliuvannia biznes-arkhitektury pidpriemstva [Modelling the business architecture of an enterprise]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, vol. 156, pp. 116–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20>
16. Pryimak N. S. (2019). Arkhitektura upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi ta kharakterystyka yii elementiv [The architecture of strategic change management in the enterprise and the characteristics of its elements]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of transport and industry economics*, vol. 67, pp. 207–214.
17. Orlovskyi D., Kopp A. (2020). Enterprise architecture modeling support based on data extraction from business process models. In CMIS, pp. 499–513.
18. Onyshchenko S., Maslii O., Dribna A. (2022). Otsiniuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva krytychnoi infrastruktury [Assessment of financial and economic security of the critical infrastructure enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6, pp. 249–258.
19. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. (2024). Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, no. 102, pp. 8530–8542.

УДК 338.4

JEL M10, M21, O21

Кулик Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади.**

Процеси глобалізації, цифровізація економіки та збільшення кількості кіберзагроз зумовлюють необхідність впровадження стратегій, що забезпечують інтеграцію різних аспектів економічної безпеки. Економічну безпеку бізнесу можна розглядати на різних рівнях управління. Стратегічне управління економічною безпекою передбачає створення політик економічної безпеки суб'єкта господарювання, вирішення кадрових питань та оцінку загроз і ризиків. Тактичне управління економічною безпекою включає у себе розробку та впровадження систем безпеки відповідно до вимог політик. Оперативне управління включає підтримку та моніторинг виконання політик економічної безпеки. При створенні політик економічної безпеки доцільно враховувати потреби користувачів на різних рівнях управління – стратегічному, тактичному та оперативному.

Ключові слова: економічна безпека, загрози, бізнес-процеси, менеджмент, політики підприємства, рівні управління.

UDC 338.4

JEL M10, M21, O21

Viktoriya Kulyk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Management of economic security of business: conceptual foundations.**

Globalization, the digitalization of the economy, and an increase in cyber threats present new challenges for enterprises, necessitating the implementation of comprehensive strategies to integrate various aspects of economic security. The economic security of an enterprise can be examined at different levels of management, which include strategic, tactical, and operational management. At the strategic level, an enterprise should establish clear policies to address security concerns across all areas, particularly those risks that arise from global changes. Key tasks at this level include identifying potential threats that could negatively impact business operations and developing a human resources policy to ensure that staff are adequately trained to respond to these threats. Tactical management of economic security involves developing and implementing security systems and mechanisms that align with the established policies. This requires the involvement of experts to assess the necessary resources, create security plans, and monitor their effectiveness. A critical aspect of this level is the establishment of a training system for staff, as maintaining an adequate level of security hinges on the skills and knowledge of employees. At the operational level, it is essential not only to execute the planned strategies but also to continually monitor their implementation and respond promptly to any errors or emerging threats. This management level includes the development of appropriate procedures and regulations to ensure the smooth functioning of the enterprise and facilitate quick responses to potential incidents. Therefore, the creation of economic security policies must consider the needs of users and participants in management processes at all three levels: strategic, tactical, and operational. A well-designed framework for managing economic security not only enhances the enterprise's protection but also strengthens its resilience against external and internal challenges. This approach can lead to the successful development of business processes, ensuring asset preservation and the company's long-term competitiveness in the market.

Keywords: economic security, threats, business processes, management, enterprise policies, management levels.