

НАПРЯМИ УЗГОДЖЕННЯ АСПЕКТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ПАНЧЕНКО Володимир¹, ПАНЧЕНКО Оксана²

¹ Українська державна льотна академія

<https://orcid.org/0000-0003-0958-7752>

e-mail: Op_panchenko@ukr.net

² Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

У статті у фокусі уваги перебуває проблематика, з одного боку, бізнес-планування, а, з іншого боку, управління економічною безпекою підприємства. Аргументовано на тому, що ці, на перший погляд, мало пов'язані між собою предмети менеджменту бізнесу, на правду, достатньо дотичні між собою. Такий зв'язок простежується, до прикладу, у функціонально-ресурсному декомпонуванні. Якщо під час управління економічною безпекою підприємства досліджуються такі складові, як фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна та інші, то у бізнес-плануванні плануються головні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за напрямками: фінансовий, виробничий та ін. Крім того, розробка бізнес-плану дозволяє своєчасно передбачити, а, відтак, нівелювати низку викликів і загроз функціонування та розвитку бізнесу. Саме тому метою дослідження визначено ідентифікацію напрямів узгодження аспектів бізнес-планування та забезпечення економічної безпеки підприємств (організацій). Вказано на те, що в нинішніх складних реаліях господарювання у бізнес-плані важливо передбачити окремий розділ, в якому буде висвітлено інформацію про планування параметрів економічної безпеки підприємства під час реалізації ним підприємницького проекту.

Ключові слова: економіка та управління підприємствами, планування бізнесу, бізнес-планування, економічна безпека, ризики і загрози.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-39>

Стаття надійшла до редакції / Received 03.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зв'язок між бізнес-плануванням та управлінням економічною безпекою підприємства є безпосереднім і системним. Бізнес-планування забезпечує структурований підхід до досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, передбачає аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, моделювання фінансових потоків, розрахунок ризиків та визначення ресурсного забезпечення. У свою чергу, ефективне управління економічною безпекою вимагає постійного моніторингу показників, передбачених у бізнес-плані, а також розробки альтернативних сценаріїв дій у кризових ситуаціях.

Управління економічною безпекою підприємства охоплює захист від фінансових, ринкових, ресурсних, інституційних та репутаційних ризиків, і саме бізнес-планування створює основу для їх ідентифікації та нейтралізації. Завдяки плануванню формуються системи раннього попередження про негативні тенденції, визначаються пріоритети інвестицій і напрями диверсифікації діяльності, що є ключовими інструментами зміцнення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Актуальність взаємозв'язку бізнес-планування і економічної безпеки зростає в умовах економічної нестабільності, інфляційних коливань, воєнного впливу, обмеженого доступу до капіталу та постійних змін регуляторного середовища. Сучасне підприємство не може гарантувати свою життєздатність без належного прогнозування та управлінських рішень, заснованих на детальному плануванні. Таким чином, бізнес-план стає не лише інструментом розвитку, а й ключовим засобом захисту економічних інтересів підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення цілеспрямованого та результативного, а також економічно безпечного функціонування і розвитку суб'єктів господарювання знайшла відображення в наукових розвідках низки вітчизняних дослідників, зокрема таких, як Ц. Бай, А. Кухарук [1], О. Виноградова, О. Куценко [2, с.97-101], Г. Жалдак, А. Мамаджанов [3, с.52-59], Р. Уразалієв [12, с.153-158] та ін.

Питання ефективного аналізу й планування даних в управлінській діяльності, а також застосування системного підходу в процесі менеджменту економічної безпеки, стратегічного планування створення та розвитку бізнесу розглядаються у працях таких учених, як В. Смесова, І. Іщенко [8, с.76-82], Р. Лупак, Б. Мізюк, В. Зайченко [12, с.70-88] та ін.

Водночас прикладні аспекти, методи та інструменти бізнес-планування діяльності підприємств і організацій стали предметом досліджень таких учених, як Р. Лупак [4,с.88-92], О. Малій [5,с.71-74], Н. Рибалко [6,с.27-29], І. Рудченко [7,с.16-19], В. Фоміних, Д. Безпалова, А. Довгопола [9,с.61-64], Л. Чех, О. Корогодова [10], Н. Руцишин [11,с.12-18], Т. Васильців [13], Р. Лупак, М. Куницька-Ляш, Я. Березівський [13,с.70-88] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

На сьогоднішній день спостерігається недостатній рівень наукових досліджень, присвячених комплексному аналізу взаємозв'язку між бізнес-плануванням та забезпеченням економічної безпеки підприємства. Попри те, що обидві категорії є важливими складовими стратегічного управління, питання їх інтеграції в єдину управлінську систему залишаються слабо опрацьованими в науковій літературі. Зокрема, бракує теоретичних і прикладних напрацювань, які б розкривали, яким чином бізнес-планування може виступати інструментом мінімізації ризиків, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є ідентифікація напрямів узгодження аспектів бізнес-планування та забезпечення економічної безпеки підприємств (організацій).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Функціонування підприємства у всіх сферах його діяльності має ґрунтуватися на ретельно сформульованих та стратегічно обґрунтованих рішеннях. Такий підхід є передумовою досягнення належного рівня плановості, керованості та контрольованості виробничо-господарських процесів і бізнес-розвитку. Особливої ваги він набуває в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, яка вимагає системного й комплексного управління. У цьому випадку планування виступає фундаментальним принципом управління, реалізованим через розробку середньо- та довгострокових стратегій, що конкретизуються у щорічних програмах зміцнення економічної безпеки підприємства та її функціональних складників.

Такі програми формуються на основі пропозицій, поданих керівниками структурних підрозділів, з урахуванням: (1) ідентифікованих загроз у відповідних функціональних сферах; (2) заходів щодо мінімізації ризиків і недопущення негативних наслідків; (3) ініціатив, спрямованих на посилення безпеки у конкретних напрямках діяльності; (4) дій, що забезпечують зміцнення міжфункціональних взаємозв'язків; (5) очікуваних результатів із визначеними індикаторами ефективності.

З огляду на організаційно-функціональну структуру підприємства, до розробки таких заходів мають бути залучені підрозділи, відповідальні за фінансову стабільність, кадровий та інтелектуальний потенціал, виробничі процеси та технологічне забезпечення, інформаційно-комунікаційну підтримку, маркетинг, логістику, інноваційний розвиток, інвестиційну діяльність і диверсифікацію бізнесу.

У цьому контексті йдеться про стратегічне планування у сфері економічної безпеки підприємства, ключовими елементами якого є:

- а) визначення стратегічних пріоритетів, що відображають найбільш проблемні вектори безпеки та окреслюють цільові параметри розвитку;
- б) конкретизація операційних завдань, які деталізують напрями реалізації політики безпеки в межах встановлених стратегічних орієнтирів.

Узагальнення стратегічних і тактичних положень формує ієрархічну структуру цілей – так зване «дерево стратегічно-тактичних орієнтирів» – для реалізації політики модернізації системи економічної безпеки підприємства.

Застосування стратегічного підходу до управління економічною безпекою набуває особливої актуальності в умовах високої динаміки зовнішнього середовища та зростання конкурентного тиску. Успішна протидія фінансовим і системним ризикам, економічним коливанням та кризам можлива лише за наявності чіткої системи гарантування економічної безпеки, що є важливим чинником стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Крім зниження рівня ризиків, стратегічне управління безпекою сприяє зміцненню довіри з боку основних зацікавлених сторін: клієнтів, партнерів, інвесторів. Сприйняття підприємства як

стабільного суб'єкта господарювання підвищує його ринкову репутацію та відкриває нові можливості для розвитку.

У світлі цифровізації та глобалізаційних процесів надзвичайної важливості набуває захист від кіберзагроз і шахрайства. Відтак забезпечення економічної безпеки вимагає не лише застосування традиційних фінансових інструментів, а й впровадження інноваційних підходів, включно з кібербезпекою та цифровими рішеннями. Комплексне фінансове планування, стратегічне управління ризиками та впровадження сучасних технологій дозволяють підприємствам не лише уникати криз, але й зміцнювати свою конкурентоспроможність та адаптивність у турбулентному середовищі.

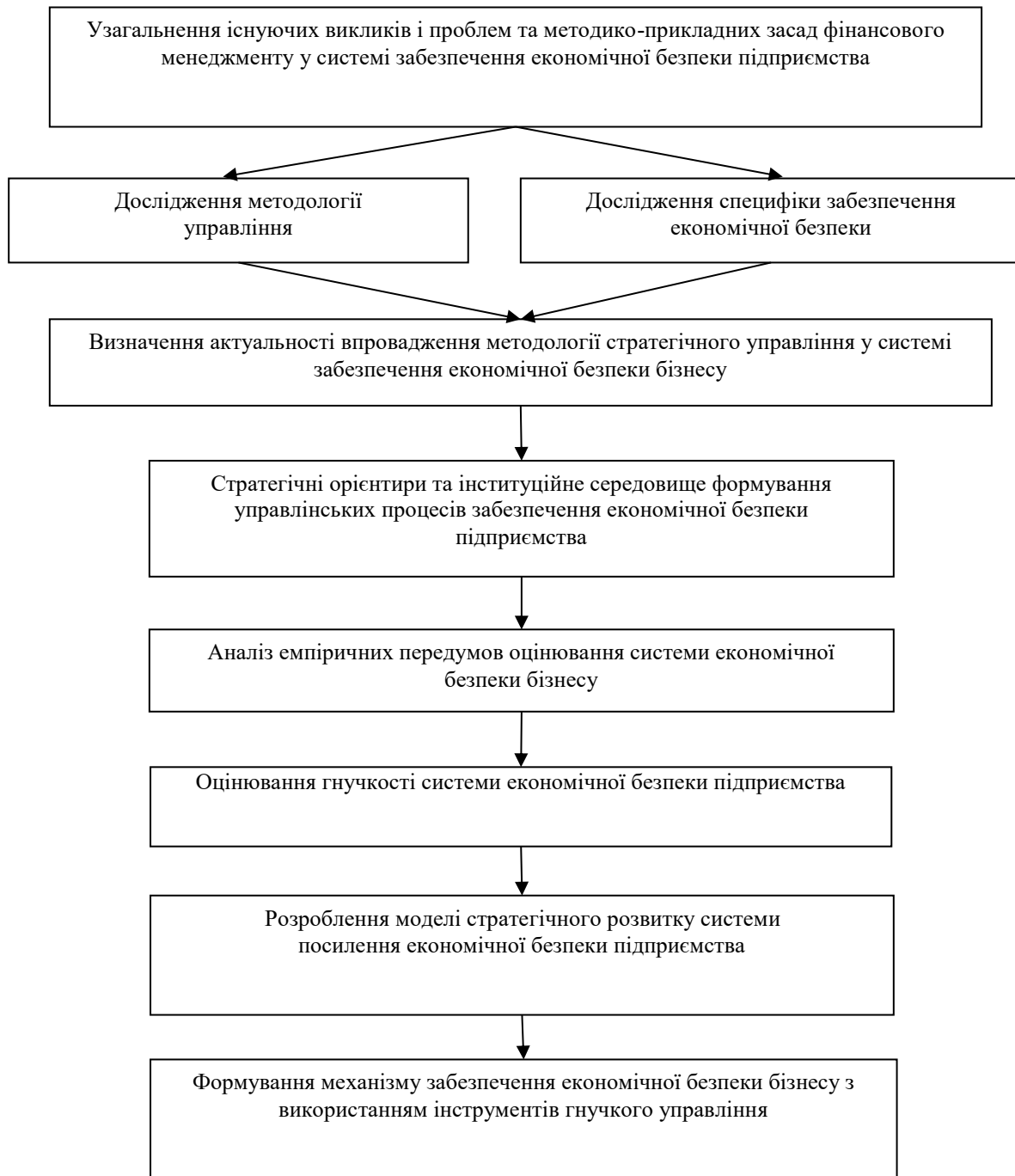


Рис. 1. Структурно-логічна схема стратегічного підходу до реалізації політики зміцнення економічної безпеки підприємства

Таким чином, стратегічний підхід до забезпечення економічної безпеки є ключовим елементом довгострокового розвитку підприємства. Він створює підґрунтя для сталого

функціонування, фінансової стабільності та формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-просторі.

Реалізація цього підходу вимагає імплементації системи стратегічного управління процесами зміцнення економічної безпеки, що передбачає включення відповідного механізму в загальну систему стратегічного менеджменту. Початковий етап такого процесу полягає в аналізі наявних загроз і слабких місць, а також в оцінці потенціалу фінансового менеджменту в контексті економічної безпеки. Це дозволяє виявити резерви для модернізації чинної системи управління.

У подальшому важливим кроком є інтеграція гнучких управлінських підходів з методами підвищення економічної безпеки, що слугує основою для формування подальших політичних і практичних засад функціонування підприємства. При цьому вирішальне значення має формування стратегічних орієнтирів та сприятливого інституційного середовища.

У межах зазначеної концептуальної основи здійснюється аналітичне опрацювання емпіричних передумов, що визначають рівень надійності та адаптивності системи економічної безпеки підприємства. На завершальних етапах запропонованої послідовності реалізації підходу передбачається, насамперед, побудова моделі стратегічного розвитку системи забезпечення економічної безпеки, а далі – розроблення відповідного механізму її підтримки із залученням інструментарію гнучкого управління.

Як уже було наголошено, проте вважаємо за доцільне додатково акцентувати увагу, що як стратегічні орієнтири, так і практична реалізація заходів політики підвищення економічної безпеки підприємства ґрунтуються на чітко сформульованих концептуальних положеннях. Йдеться про вимоги до формування стратегічних цілей, а також до визначення структури та функціонального наповнення механізму зміцнення економічної безпеки суб'єкта господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

Вимоги до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства

Вимога	Характеристика
Адаптивність	Можливість пристосовуватись до об'єктивних умов функціонування підприємства та існуючих загроз
Гнучкість	Здатність оперативно генерувати і реалізовувати альтернативні управлінські рішення
Релевантність	Здатність реагувати на існуючі загрози відповідно до їх інтенсивності та ступеня негативного впливу
Верифікованість	Відповідність розробленого механізму існуючим потребам та можливостям підприємства, які обумовлюються реаліями його функціонування
Помірна складність	Можливість імплементації механізму в існуючу систему управління підприємством без надмірних зусиль і значних витрат ресурсів
Стійкість до відмов та порушень у роботі	Здатність надійно функціонувати в умовах невизначеності та ризику

Таким чином, основою ефективності політики забезпечення економічної безпеки підприємства виступає орієнтація цієї політики на адаптивність системи економічної безпеки, що, власне, означає здатність бізнесу оперативно пристосовуватися до змінних внутрішніх та зовнішніх умов господарювання і реалізації фінансово-економічних операцій.

Важливо, аби сам суб'єкт господарювання, а також система його економічної безпеки володіли гнучкістю, що забезпечує можливість реагування в режимі реального часу на трансформації ринкової кон'юнктури, впровадження альтернативних підходів у виробництві, збуті продукції, обслуговуванні споживачів та веденні конкурентної боротьби. Система економічної безпеки має бути релевантною, тобто забезпечувати здатність вищого менеджменту підприємства здійснювати адекватну та пропорційну відповідь на рівень викликів, ризиків і загроз, які виникають і розвиваються у бізнес-середовищі.

Принцип верифікованості системи та механізму забезпечення економічної безпеки передбачає їх відповідність актуальним потребам і ресурсним можливостям підприємства, що зумовлені реаліями його функціонування. Водночас, розроблюваний механізм не повинен бути надмірно складним або вимагати значних витрат і зусиль для свого впровадження та підтримки. Однак це не виключає обов'язкову вимогу щодо забезпечення стійкості системи до можливих збоїв і порушень у її роботі, що передбачає здатність підтримувати стабільне функціонування за умов ринкової невизначеності та впливу значних викликів, ризиків і загроз.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для забезпечення економічної безпеки підприємства в межах бізнес-планування першочерговим завданням є ґрунтовна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Це передбачає ідентифікацію потенційних загроз і ризиків, які можуть негативно впливати на стабільність підприємства, а також аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і обмежень. Застосування методів стратегічного аналізу, таких як PEST-, SWOT-, GAP-аналізи, дозволяє сформулювати реалістичне уявлення про поточний стан і перспективи діяльності, що є критично важливим для формування захисної управлінської політики.

Наступним важливим елементом є розроблення фінансово-економічної моделі, яка враховує можливі коливання ринку, інфляційні процеси, валютні ризики, зміни в податковому середовищі тощо. Надійне фінансове планування має передбачати створення резервів, диверсифікацію джерел доходу та формування гнучких бюджетів, здатних адаптуватися до змін. Особливу увагу слід приділяти оцінці рентабельності, ліквідності та платоспроможності, що дозволяє виявляти загрози на ранньому етапі та своєчасно вживати заходів реагування.

У процесі бізнес-планування необхідно інтегрувати ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з операційною, фінансовою, інвестиційною та репутаційною діяльністю. Важливо розробити сценарії розвитку подій і кризові плани реагування, які допоможуть зменшити вразливість підприємства до непередбачуваних змін. Такий підхід підвищує стійкість бізнес-моделі та дозволяє зберігати контроль над ситуацією навіть за умов форс-мажору.

Окреме значення має кадрове планування та організаційна структура підприємства. Формування компетентної управлінської команди, налагодження системи внутрішнього контролю, інформаційної безпеки та захисту комерційної таємниці є важливими умовами зміцнення економічної безпеки. У цьому контексті бізнес-план має включати не лише економічні розрахунки, а й організаційні та адміністративні заходи, спрямовані на формування адаптивної, ефективної й безпечної системи управління підприємством.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізу, діагностики та контролінгу реалізації на практиці результатів бізнес-планування щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>.
2. Виноградова О. В., Куценко О. В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 97-101.
3. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. № 22. С. 52-59.
4. Лупак Р. Л., Польова І. М., Васильців В. Г. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 12. С. 88-92.
5. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71-74.
6. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 3 (94). С. 27-29.
7. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16-19.
8. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76-82.
9. Фоміних В. І., Безпалова Д. І., Довгопола А. Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. № 27 (2). С. 61-64.
10. Чех Л. М., Корогодова О. О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>.
11. Руцишин Н. М. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти реалізації

потенціалу банківської системи в забезпеченні структурного реформування економіки : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2020. 404 с.

12. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 153-158.

13. Vasylytsiv T. [The Economic Security of Ukraine Business: Strategy and Mechanisms for Strengthening](#). 2008. Lviv: Aral.

14. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kuniyska-Iliash M., Vasylytsiv T. [Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy](#). *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8 № 1. P. 70-88.

REFERENCES:

1. Bai, Ts., Kuharuk, A. (2024). Analysis of enterprise competitiveness: content and influencing factors. *Economy and society*. no. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>.
2. Vinogradova, O. V., Kutsenko, O. V. (2015). Methodological approaches to assessing the level of competitiveness of service enterprises. *Economics. Management. Business*. № 2. pp. 97-101.
3. Zhaldak, G. P., Mamadzhanov, A. R. (2022). Directions and methods for assessing the level of competitiveness of an enterprise. *Economic Bulletin of NTUU*. no. 22. Pp. 52-59.
4. Lupak, R. L., Poleva, I. M., Vasylytsiv, V. G. (2015). Management of the improvement of investment provision of enterprises. *Business Inform*. Iss. 12. pp. 88-92.
5. Malij, O. Gh. (2016). Financial resources of enterprises and sources of their formation: theoretical aspects. *Actual problems of innovative economy*, no. 2, pp. 71-74.
6. Rybalko, N. O. (2009). Financial resources are the basis of enterprise activity. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 3 (94), pp. 27-29.
7. Rudchenko, I. V. (2011). Improving the mechanism of financial resources management of the enterprise. *Modern issues of economics and law*, no. 1, pp. 16-19.
8. Smiesova, V. L., Ishchenko, I.O. (2020). Innovation as the basis of increasing product quality and ensuring competitiveness of the enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, vol. 43, pp. 76-82.
9. Fominykh, V. I., Bezpalova, D. I., Dovghopola, A. D. (2017). Aspects of formation and use of financial resources of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*, no. 27(2), pp. 61-64.
10. Chekh, L. M., Korohodova, O. O. (2020). Innovative development of ukrainian economy in Industry 4.0. *Actual Problems of Economy and Management*, vol. 14. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>.
11. Urazaliyev, R. M., Vasylytsiv, T. G. (2011). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. Issue 21 (2). pp. 153-158.
12. Vasylytsiv, T. (2008). *The Economic Security of Ukraine Business: Strategy and Mechanisms for Strengthening*. Lviv: Aral.
13. Lupak, R., Mizyuk, B., Zaychenko, V., Kuniyska-Iliash, M., Vasylytsiv, T. (2022). Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 8. no. 1. pp. 70-88.

DIRECTIONS FOR COORDINATING ASPECTS OF BUSINESS PLANNING AND ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

PANCHENKO Volodymyr¹, PANCHENKO Oksana²

¹ Ukrainian State Flight Academy

² Central Ukrainian National Technical University

The article focuses on the issues of, on the one hand, business planning, and, on the other hand, management of the economic security of the enterprise. It is argued that these, at first glance, little connected subjects of business management, in fact, are quite touching each other. Such a connection is traced, for example, in functional-resource decomposition. If during the management of the economic security of an enterprise, such components as financial, intellectual and human resources, technical and technological, and others are studied, then in business planning the main indicators of the financial and economic activity of the enterprise are planned in the following areas: financial, production, etc. In addition, the development of a business plan allows you to timely anticipate and, therefore, eliminate a number of challenges and threats to the functioning and development of a business. That is why the purpose of the study was to identify areas for harmonizing aspects of business planning and ensuring the economic security of enterprises (organizations). It is indicated that in the current complex realities of business, it is important to provide a separate section in the business plan, which will highlight information on planning the parameters of the enterprise's economic security during the implementation of its business project.

The scientific novelty of the research results lies in the further development of methodological and applied principles for coordinating the policy of economic security management and implementing business planning for the functioning and development of a business entity. The applied significance of the research results lies in improving the regulatory and methodological support for business planning and ensuring the economic security of enterprises and organizations.

Keywords: economics and business management, business planning, business planning, economic security, risks and threats.