

– 17 с.

8. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций / И.С. Марченко // Вестник МГТУ. – Том 13, №1. – 2010. – С. 27-30.

9. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К.: "Кондор", 2006. – 664 с.

10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа /

А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2004. – 928 с.

11. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручн. / Ф. І. Хміль ; [вид.2-ге, випр. і доп.]. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.

12. Kotler Ph. Chaotics: management en marketing in turbulente tijden / Ph. Kotler, J. A. Caslione. - Amsterdam: Carry Oomis, 2009. – 221 p.

УДК 65.012.8.

Скрипко Т. О.

## ІНВЕСТИЦІЙНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

*Розглянуто сутність терміну економічної безпеки підприємництва з точки зору трактування різних авторів і підходів. Подано характеристику економічної безпеки підприємництва з точки зору структурного аспекту. Досліджено значення інвестиційної компоненти економічної безпеки підприємництва для конкурентоспроможної економіки.*

**Ключові слова:** національна безпека, економічна безпека, підприємництво, інвестиції, національні інтереси, суспільний розвиток.

Skrypko T.

## SECURITY INVESTMENT IN SAFETY OF ECONOMIC SECURITY BUSINESS

*The essence of entrepreneurship term economic security in terms of interpretation by different authors and approaches. The description of the economic security of business in terms of the structural aspect. Investigated the value of the investment components of economic security business for a competitive economy.*

**Keywords:** national security, economic security, entrepreneurship, investment, national interests, the social development.

**Вступ.** Економічна безпека підприємництва є нагальною проблемою в контексті його розвитку в ринковому середовищі. Зміцнення економічної безпеки бізнесу постійно знаходиться у полі зору світової економічної теорії з огляду на важливу соціально-економічну функцію сектору малого та середнього підприємництва (МСП), а тим паче є дуже своєчасним у країнах з молодою ринковою економікою, проте спостерігається брак досліджень за цим напрямом.

Значний внесок у дослідження окресленої тематики зробили такі відомі вітчизняні науковці, як З. Варналій [3], Т. Васильців [4], О. Власюк [6], В. Гець [16], Я. Жаліло [10], Г. Пастернак-Таранушенко [18] та ін. Окремі напрямки опрацьовано ґрунтовно, зокрема пріоритети, стратегія та механізми зміцнення економічної безпеки підприємництва [5]. Однак його роль для розвитку соціально-економічної системи держави захисту національних інтересів, на наш погляд, недооцінюється. Крім того залишається недостатньо вивченою роль окремих складових у системі економічної безпеки

підприємництва.

Натомість централізований підхід національної безпеки нехтує інтереси безпеки малого бізнесу. Проблема подальших теоретичних розробок у сфері визначення поняття економічної безпеки особливо актуалізується внаслідок твердження про другорядність безпеки підприємництва щодо безпеки держави [9, 17, 22].

Економічна безпека, з нашої точки зору, може бути визначена як складна багатофакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного самовідтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб власного населення держави, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу нормальному розвитку країни, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання [23].

Економічна безпека підприємництва – це системоутворююче поняття, яке охоплює забезпечення стабільності функціонування приватного бізнесу, захист економічних інтересів від негативних

чинників і сприяння сталого розвитку цього сектору.

Оскільки економічна безпека об'єкта трактується як стан захищеності економічних інтересів із загальною метою його відтворення, в центр визначення економічної безпеки слід ставити саме категорію економічного відтворення. Це стосується економічного відтворення трудових ресурсів індивідуума, підприємництва (відтворення капіталу) і суто держави, узгодження індивідуальних, групових та національних інтересів. Крім того таке трактування зосереджується на механізмах суспільного відтворення, а також – на протидії внутрішнім загрозам сталого розвитку, що зумовлює значення економічної безпеки для забезпечення конкурентоспроможності економіки.

Прибічники антропоцентричного підходу [19, с. 18] вважають пріоритетною функцію розвитку суспільства за рахунок високого життєвого рівня, поєднання економічної безпеки регіонів, галузей та підприємств із соціальною безпекою. З іншого боку, антропоцентрична система не приймає до уваги фінансову, енергетичну, інвестиційну, інноваційну складові, що робить її дещо обмеженою.

Антагоністичність державоцентричного та антропоцентричного бачення економічної безпеки зумовили появу комбінованої моделі. Для забезпечення економічної безпеки держава приймає на себе організаційно-керівні функції з метою забезпечення суспільних потреб. Отож, трактування суті економічної безпеки зазнало значної еволюції, причиною чому стало перенесення акцентів централізовано-бюрократичних важелів до ринкових.

З огляду на широке коло проблем, які розглядаються в межах поняття економічної безпеки, нам видається доцільним узагальнити бачення різних авторів.

Підприємництво розвивається під впливом різноманітних чинників та обставин, що потребує створення нових концепцій, вимагає проведення спостережень, аналізу тощо. Попри актуальність і нагальність вивчення інвестиційної складової безпеки підприємництва, дана проблема практично не досліджується, що вимагає подальшого вивчення і опрацювання цього напрямку економічної безпеки.

У статті поставлено за мету розкрити сутність економічної безпеки підприємництва та розкрити суть такої важливої її складової, як інвестиційна безпека. Відповідно, в процесі дослідження вирішено завдання:

- 1) вивчити аналітичні підходи до проблеми економічної безпеки підприємництва;
- 2) розглянути централізований, антропоцентричний і комбінований підходи економічної безпеки;
- 3) дослідити наукові погляди щодо компонентів внутрішньої структури економічної безпеки підприємництва;
- 4) продемонструвати місце та значення інвестиційної компоненти в економічній безпеці підприємництва.

**Суть економічної безпеки підприємництва.** Підприємництво є одним з об'єктів забезпечення національної економічної безпеки, виступає невід'ємною компонентою соціально-економічної та політичної стабільності суспільства [7]. Попри те, що останнім часом все більше уваги приділяється питанням економічної безпеки, багато аспектів цієї проблеми залишається невисвітленими. Підприємництво – це динамічний елемент бізнесу, який являє собою ініціативну, самостійну діяльність, проте на сьогодні відсутнє єдине загально визнане обґрунтування сутності поняття «економічна безпека підприємництва». Зауважимо, що бізнес – поняття більш широке, ніж підприємство, оскільки до нього належить також здійснення одноразових комерційних угод, спрямованих на одержання доходу у будь-якій сфері діяльності. Основні змістовні ознаки підприємництва як економічної категорії – незалежність, ініціативність, індивідуалізація, суспільний характер, адаптивність, динамічність, інноваційність (креативність), ризикованість, майнова відповідальність та результативність [1].

Належний рівень економічної безпеки підприємництва забезпечує фінансову стійкість та незалежність підприємств. Також безпека підприємства виконує функції забезпечення реального економічного зростання, сприяє розвитку фінансово-кредитної сфери, а отже, зміцнює фінансовий потенціал національної економіки.

Систему економічної безпеки підприємництва можна уявити за рівнями: окремого суб'єкта підприємницької діяльності, сукупності суб'єктів, наприклад, МСП (рис.1.). При цьому суб'єкт економічної безпеки підприємництва є одночасно і її об'єктом.

Сенс дефініції «економічна безпека підприємства» Власюк О. С. визначив як стан захищеності корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, що нейтралізує внутрішні і зовнішні загрози розвитку суб'єкта підприємництва та створює необхідні умови для забезпечення його стабільного функціонування [6].

Суть економічної безпеки підприємства фахівцями подається як стан функціонування, за якого підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку і одночасно гарантується:

- найефективніше використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу;
- стабільність та прогресивність розвитку;
- можливість протидіяти негативним чинникам зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування [4].

Економічна безпека підприємництва, на думку Т. В. Хайлової, є інтегрованим «блоком системи державного управління і водночас системи ринку» [21]. Це узгоджується з висновком Т. М. Гладченко про те, що система економічної безпеки підприємницької діяльності передбачає як власне підприємницькі, так і державні механізми забезпечення [8].

За системного підходу економічну безпеку підприємництва розглядають як сукупність власти-

ностей, що забезпечує захист інтересів не лише підприємців, а й споживачів, найманих працівників та державних інституцій.

менко зазначає, що при дослідженні безпеки на національному рівні основна увага приділяється політичному, соціальному та економічному фак-

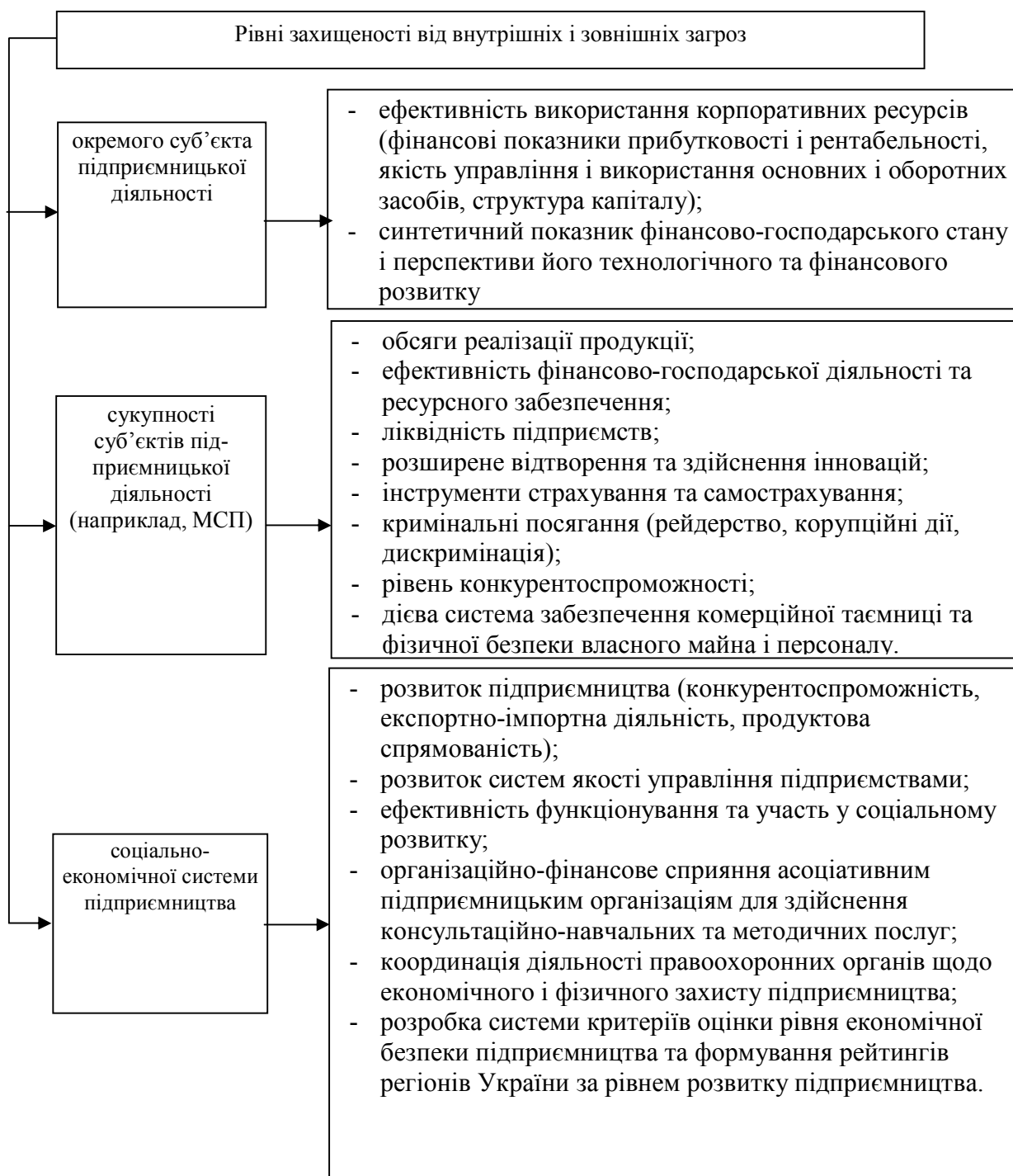


Рис.1. Рівні економічної безпеки підприємництва

**Компоненти внутрішньої структури економічної безпеки підприємництва.** Категорію «економічна безпека підприємництва» можна розглядати у функціонально-структурному аспекті, тобто як сукупність взаємопов'язаних систем безпеки, які відображають функціонування окремих компонент. Як показують дослідження, дотепер немає єдиної думки відносно цих складових. В. В. Кузь-

торам, для регіональної безпеки ключовими є соціально-демографічна, науково-технологічна, економічна та екологічна компоненти, на безпеку підприємства в більшій мірі впливають економічна, інформаційна, кадрова і правова складові [13]. До складу функціональних компонент економічної безпеки підприємництва дослідники здебільшого відносять правові засади функціонування та за-

хисту підприємництва, інформаційну, виробничу, зовнішньо-економічну, інвестиційно-інноваційну. При цьому виробнича компонента для підприємств сфери торгівлі, послуг часто ототожнюється з операційною підсистемою, а зовнішньо-економічна може виключатися [2].

Багаторівнева ієрархічна декомпозиція, як підкреслює Т. Г. Васильців [4], за функціональними складниками серед елементів внутрішньої структури включає економічну незалежність, ефективність функціонування та здатність до розвитку. Ось чому вважаємо, що невід'ємною компонентою безпеки є інвестиційна.

Питання механізму забезпечення інвестиційної безпеки підприємництва особливо актуальне у світлі розбудови ринкової економіки і подолання структурної деформації. Усталених поглядів щодо сутності інвестиційної безпеки ще не склалося, лише поодинокі автори автори зазначають, що інвестиційна безпека визначається можливістю нагромадження ресурсів або капітальних вкладень [20].

Практично відсутні теоретичні напрацювання щодо інвестиційної безпеки підприємництва. В. І. Кириленко в процесі дослідження інвестиційної складової економічної безпеки держави відзначав, що властивості механізму забезпечення інвестиційної безпеки як системи в його взаємодії з іншими явищами і процесами проявляються як його функції. До функцій механізму забезпечення інвестиційної безпеки належать: 1) підтримання структурних пропорцій в економіці; 2) забезпечення розширеного інноваційного відтворення; 3) узгодження економічних інтересів по вертикалі і по горизонталі структури національної економіки; 4) захист національних інтересів; 5) забезпечення соціально-політичної стабільності в суспільстві; 6) гарантування соціально-економічної безпеки на глобальному, національному та регіональному рівнях [11]. Більшістю дослідників інвестиційна безпека розглядається як складова фінансової безпеки. Так, на думку С. І. Юрія, В. М. Федосова, інвестиційна безпека – це досягнення рівня інвестицій, що дає змогу оптимально задовольняти поточні потреби економіки у капітальних вкладеннях за обсягом і структурою з урахуванням ефективного використання і повернення коштів, які інвестуються, оптимального співвідношення між розмірами іноземних інвестицій у країну і вітчизняних за кордон, підтримання позитивного національного платіжного балансу. Водночас, з погляду забезпечення фінансової безпеки держави, формування системи інвестиційної безпеки в Україні обов'язково слід здійснювати з урахуванням необхідності дотримання виваженої антиінфляційної політики, досягнення скорочення бюджетного дефіциту [12].

Інше розуміння феномену інвестиційної безпеки подається як достатній для забезпечення розширеного відтворення, раціональної реструктуризації та технологічного переозброєння рівень інвестування економіки [15]. На думку В. І. Любімова, достатній рівень дозволяє підвищувати капіталовіддачу, нарощувати темпи розширеного відтворення і технологічного переозброєння [14]. У науковій літературі зустрічається також поняття

безпеки інвестиційних вкладень, яка означає відсутність ризику втрат капіталу.

Реалізація ефективної економічної політики вимагає наявності ресурсної бази, тому динамічність інвестиційного процесу може вважатися основою забезпечення інвестиційної складової економічної безпеки. Цільова функція інвестиційної безпеки реалізується за рахунок зміцнення конкурентних позицій та зниження вразливості до несприятливих фінансових факторів.

У той же час, на інвестиційному етапі суспільного розвитку з'являються нові загрозові фактори, найбільш суттєвим з яких є необхідність подолання бар'єрів входження інвестора у привабливу галузь. Не меншу небезпеку, на наш погляд, становить загроза дисбалансу у соціальній сфері, яка може призвести до соціальних збурень та несумлінна підприємницька діяльність інвестора.

Ефективність виробництва на інвестиційному етапі вища порівняно з початковим, проте кошти часто не скеровуються у провідні технології, а закордонні інвестори намагаються використати реципієнта для збуту застарілих технологій, що породжує небезпеку раптового різкого зниження його конкурентоздатності. Важливим напрямком у подоланні цих ризиків є створення розвиненої інвестиційної інфраструктури, державна підтримка інноваційного підприємництва.

Інвестиційну безпеку можна визначити як сукупність нормативно-правових, соціальних і екологічних умов, що визначають тип і динаміку відтворювального процесу, які забезпечують надійність відшкодування та ефективність вкладеного капіталу. Головним критерієм її забезпечення, що синтезує якісні та кількісні показники, є конкурентоспроможність економіки [17], а засобом досягнення є інструменти індикативного регулювання інвестування та механізми саморозвитку підприємства.

Діалектика інвестиційної безпеки полягає у одночасному перебуванні у двох станах – сталому і динамічному. Статична характеристика досягнутого рівня використання інвестиційних ресурсів доповнюється динамікою процесів та напрямками їх ефективного використання.

Характерологічні властивості інвестиційної безпеки окреслюються її включенням в систему економічної безпеки, диференціацією за рівнями економіки, мультиплікативною дією, високою сприйнятливістю до зовнішніх впливів, поліваріантністю ризиків.

Вважаємо, що формування показника цільової структури інвестиційної діяльності МСП дозволяє визначити основні складові його інвестиційної безпеки. Найважливішими напрямками аналізу управління інвестиційною безпекою є дослідження загроз, динаміки їхнього нагромадження та оцінка ступеня їхнього впливу. У цьому сенсі доцільно врахувати фактори, які характеризують особливості інвестиційної діяльності.

Категорія економічної безпеки включає взаємопов'язані і взаємозалежні елементи її внутрішньої структури – самозабезпеченість, пропре-

сивний розвиток, стабільність, стійкість, економічну незалежність [5, с. 36]. Отож, вважаємо, що структура інвестиційної безпеки МСП ідентична структурній побудові самої інвестиційної діяльності.

**Висновки.** Таким чином, ми дослідили феномен економічної безпеки підприємництва послугуючись інструментарієм статичної неокласичної мікроекономічної теорії. Нами зроблена спроба виокремити її важливіші компоненти. Забезпечення сприятливого економіко-правового, зокрема, інвестиційного, середовища бізнесу, соціально-економічне зростання держави та формування системи безпеки економіки в цілому – взаємопов'язані системні завдання, що їх належить вирішити у ближчій перспективі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. О. Богатирьов. – К. : Київський національний економічний університет, 2004. – 24 с.
2. Буркальцева Д. Д. Особливості категорії «економічна безпека»: теоретичні аспекти / Д. Д. Буркальцева // Актуальні складові регіонального розвитку в контексті європейської інтеграції: Збірник тез за матеріалами XI Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Феодосія, 21-22 травня 2009 р. – Феодосія: Феодосійська фінансово-економічна академія, 2009. – С. 65-67.
3. Варналій З. С. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / З. С. Варналій ; [за ред. З. С. Варналія]. – К. : НІСД, 2007. – 820 с.
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізми зміцнення: монографія / Т. Г. Васильців – Львів: Арал, 2008. – 386 с.
5. Васильців Т. Г. Приоритети та засоби зміцнення економічної безпеки малого і середнього підприємства: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, А. М. Гуменюк. – Львів: вид-во ЛКА, 2009. – 248 с.
6. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку : наукова доповідь. / О. С. Власюк. – К: Національний інститут проблем міжнародної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України, 2008. – 52 с.
7. Гершуненко Ю. О. Фінансова безпека підприємства як чинник розвитку соціально-економічної системи (на прикладі регіону) / Ю. О. Гершуненко, М. В. Кирилів // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2009. – С. 1142-1145.
8. Гладченко Т. М. Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності: регіональний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.02 / Т. М. Гладченко; Донецька державна академія управління. – Донецьк, 2004. – 19 с.
9. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: монографія / М. М. Єрмошенко. – К. : ВЦ КНТЕУ, 2001. – 309 с.
10. Жаліло Я. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку / Я. Жаліло // Стратегічна панорама. – 2004. – № 3. – С. 97.
11. Кириленко В. Інвестиційна складова економічної безпеки : монографія / В. Кириленко. – К. : КНЕУ, 2005. – 232 с.
12. Комарницький І. М. Сутність і шляхи забезпечення фінансової безпеки держави / І. М. Комарницький, І. А. Франів, Б. М. Комарницький // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С. 22-28.
13. Кузьменко В. В. Економічна безпека та сталий розвиток: взаємодія на регіональному рівні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.01 / В. В. Кузьменко. – Донецьк, 2007. – 20 с.
14. Любімов В. І. Поняття та критерії інвестиційної безпеки / В. І. Любімов // Державне управління: удосконалення та розвиток. – [Електронний ресурс] – режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=136>.
15. Міжнародна інвестиційна діяльність: підручник / [Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський, О. М. Мозговий та ін. ; за ред. Д. Г. Лук'яненка]. – К.: КНЕУ, 2003. – 387с.
16. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / [В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк ; за ред. В. М. Гейця] – Х. : Вид-во «ІН-ЖЕК», 2006. – 240 с.
17. Мунтіян В. Економічна безпека України: Монографія / В. Мунтіян. – К. : КВІШ, 1999. – 464 с.
18. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення: монографія / Г. А. Пастернак-Таранушенко – К. : Київський економічний інститут менеджменту, 2003. – 320 с.
19. Соціальна безпека: теорія та українська практика: монографія / [І. Ф. Гнибіденко, А. М. Колот, О. Ф. Новікова та ін. ; за ред. І. Ф. Гнибіденка, А. М. Колота, В. В. Рогового]. – К. : КНЕУ, 2006. – 292 с.
20. Сундук А. Банківське кредитування як чинник гарантування інвестиційної безпеки регіонів України / А. Сундук, Я. Юрін // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 1. – С. 24-26.
21. Хайлова Т. В. Формування державного механізму управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 25.00.02 / Т. В. Хай-

лова; Донецький державний університет управління – Донецьк, 2004. – 17 с.

22. Экономическая и национальная безопасность: учебник для вузов / [В. И. Видяпин, С. А. Филин, В. И. Гончаренко и др.]; под ред. УДК: 658.6

Л. П. Гончаренко]. – М.: Экономика, 2007. – 542 с.

23. Furman, J. L. The determinants of national innovation capacity / J. L. Furman, M. E. Porter, S. Stern // Research Policy. – Vol. 31. – 2002. – P. 899-933.

**Фединець Н. І.**

## **СИНЕРГІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Розкрито зміст поняття “синергія бізнес-процесів”. Визначено джерела виникнення синергії бізнес-процесів. Запропоновано методику оцінки синергетичного ефекту при управлінні бізнес-процесами торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** синергія, синергетичний ефект, бізнес-процес, сумарна синергія.

**Fedynet's N.**

## **SYNERGY BUSINESS PROCESSES IN TRADE ENTERPRISE**

*The term concept of “synergy of business processes”. The sources of the synergy of business processes is detected. The method of synergies in business process management commercial enterprises is proposed.*

**Keywords:** synergy, synergies effect, business process, the total synergy.

**Вступ.** У нинішніх умовах функціонування торговельне підприємство нерозривно пов'язане із процесами самоорганізації, що супроводжується виникненням синергетичних ефектів в управлінні його бізнес-процесами. Загалом синергетичний ефект передбачає підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом налагодження функціональних зв'язків між ними. Синергетичний ефект залежить від певного співвідношення ресурсів бізнес-процесів торговельного підприємства.

У статті поставлено за мету визначитися із поняттям синергії в управлінні бізнес-процесами торговельного підприємства, виявити джерела синергії бізнес-процесів та оцінити сумарний синергетичний ефект бізнес-процесів торговельного підприємства.

**2. Огляд літературних джерел.** Наукова апробація понятійного апарату та методологічного інструментарію синергетики здійснена у дослідженнях Г. Хакена [1], І. Пригожина [8], В.-Б. Занга [5], С. Курдюмова [3], Д. Чернавського [10] та ін. Напрямок економічної синергетики активно розробляється у працях І. Ансоффа [2], Г. Буданова [4], Е. Смірнова [9], С. Мочерного [7], І. Измайлова [6] та ін.

Е. Смірнов у “Основах теорії організації” подає наступне формулювання закону синергії: “Для будь-якої організації існує такий набір та співвідношення елементів (ресурсів), при яких її потенціал буде суттєво більше простої суми потенціалів, елементів (ресурсів), які до неї входять, або суттєво менше” [9, с. 201].

С. Мочерний при експлуатації власності підприємства розглядає розмір соціально-економічного синергетичного ефекту [7].

Г. Хакен стартовою точкою для всіх досліджень в області синергетики вважає адекватний опис системи на різних рівнях. Синергетика фо-

кує свою увагу на тих ситуаціях, у яких поведінка системи змінюється якісно при зміні управляючих параметрів. Якщо структура зберігається при зміні умов середовища, тобто управляючих параметрів, то таку структуру Г. Хакен називає стійкою або структурно стійкою. Якщо структура змінюється, йде мова про відносну нестійкість. Синергетика концентрується на якісних змінах тих випадків нестійкості, які викликані зміною параметрів управління [1, с. 23].

І. Ансофф синергетичний ефект визначає як результат корпоративної дії в суперсистемах, який приводить до зміни якості системи, траєкторії її розвитку. Синергетичні ефекти І. Ансоффа групує за функціональними підрозділами організації: загальне управління, дослідження та розробка, маркетинг та оперативна діяльність. У кожній категорії розглядаються можливі ефекти: ефект, пов'язаний з новою товарно-ринковою комбінацією; ефект, пов'язаний з виходом компанії на новий ринок або випуск нового товару [2, 315].

Водночас питання про роль синергетичної складової в управлінні бізнес-процесами торговельного підприємства залишається не висвітленим у працях зарубіжних та вітчизняних вчених.

**Результати.** Під синергію бізнес-процесів підприємства, на нашу думку, розуміється така інтеграція його бізнес-процесів, задіяних у них учасників та ресурсів, яка супроводжується появою так званого синергетичного ефекту.

Синергетичний ефект, на наш погляд, це ефект від взаємодії ресурсів, операцій, учасників системи управління, який проявляється у зниженні витрат, підвищенні ефективності її функціонування загалом.

Синергія проявляється у забезпеченні внутрішньої збалансованості бізнес-процесів, відповідності обсягів товарів і послуг ресурсному по-