

УДК 338.24.021.8

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-43>**Штангрет А.М.***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри
фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування
Української академії друкарства***Караїм М.М.***кандидат економічних наук,
асистент кафедри
фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування
Української академії друкарства***Штангрет І.А.***студент
Української академії друкарства***Shtangret Andriy***Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Financial and Economic Security,
Accounting and Taxation,
Ukrainian Academy of Printing***Karaym Miroslava***Candidate of economic sciences
Assistant of the Department of Financial and Economic Security,
Accounting and Taxation,
Ukrainian Academy of Printing***Shtangret Iryna***Student,
Ukrainian Academy of Printing*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Стабілізація функціонування українських підприємств не може здійснюватися лише за рахунок швидкої реакції на посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, але вимагає застосування стратегічного управління. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства має узгоджуватися зі стратегічним управлінням підприємством. Основою стратегічного управління економічною безпекою є інформація про зміну зовнішнього та внутрішнього середовища та прогнози щодо можливого посилення впливу ключових загроз. Розроблення та реалізація стратегії економічної безпеки пов'язані з послідовним виконанням процесу, що вимагає посилення інформаційного обміну та координації дій між суб'єктами безпеки та всіма структурними підрозділами підприємства. Стратегічне управління економічною безпекою українських підприємств має бути максимально гнучким, що потребує відповідного ресурсного та організаційного забезпечення.

Ключові слова: економічна безпека, стратегічне управління, стратегія, загроза, безпека.

АННОТАЦИЯ

Стабилизация функционирования украинских предприятий не может осуществляться только за счет быстрой реакции на усиление негативного влияния внутренних и внешних угроз, но требует применения стратегического управления. Стратегическое управление экономической безопасностью предприятия должно согласовываться со стратегическим управлением предприятием. Основой стратегического управления экономической безопасностью являются информация об изменении внешней и внутренней среды и прогнозы касательно возможного усиления влияния ключевых угроз. Разработка и

реализация стратегии экономической безопасности связаны с последовательным выполнением процесса, который требует усиления информационного обмена и координации действий между субъектами безопасности и всеми структурными подразделениями предприятия. Стратегическое управление экономической безопасностью украинских предприятий должно быть максимально гибким, что требует соответствующего ресурсного и организационного обеспечения.

Ключевые слова: экономическая безопасность, стратегическое управление, стратегия, угроза, безопасность.

ANNOTATION

The stabilization of the functioning of Ukrainian enterprises can not only be achieved through a rapid response to the intensification of the negative impact of internal and external threats, but requires the use of strategic management. The strategic management of the economic security of the enterprise must be consistent with the strategic management of the enterprise. Strategic management of economic security is based on information on changes in the external and internal environment and projections on the possible intensification of the impact of key threats. The list of the following tasks for strategic management of economic security of the enterprise is determined: coordination of goals of strategic management of the enterprise with strategic management of economic security of the enterprise; clarification of qualitative and quantitative goals in the field of economic security of the enterprise; assessing the current level of economic security by identifying actual resource and organizational support; formulation of alternative strategies; developing a system of criteria for the implementation of alternative strategies; search for "bottlenecks" in the implementation of alternative strategies; enhanced information support for the deve-

lopment and implementation of management decisions; assessing the effectiveness of security actors and the effectiveness of strategy implementation; making timely changes to the enterprise's economic security strategy. The development and implementation of an economic security strategy is linked to the consistent implementation of a process that requires enhanced information sharing and coordination between security entities and all structural units of the enterprise. It is substantiated that strategic management of economic security of an enterprise should be interpreted as a process in which the following stages can be clearly defined: information, which consists in assessing the level of aggressiveness of the environment and control of internal economic processes, as well as identifying key threats with determining the list of the most significant influences, economic security of the enterprise; development of alternative strategies; strategy selection and implementation; control and making the necessary changes, which is to analyze and evaluate the current results of the strategy implementation, adjusting the subsequent implementation process. Strategic management of economic security of Ukrainian enterprises should be as flexible as possible, requiring adequate resources and organizational support.

Key words: economic security, strategic management, strategy, threat, security.

Постановка проблеми. Умови функціонування українських підприємств не можна вважати «комфортними», скоріше, навпаки вони є складними внаслідок швидкої та важко прогнозованої зміни впливу основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. З одного боку, такі умови суттєво ускладнюють процес управління, тобто розроблення та застосування стратегії внаслідок неможливості прогнозування зміни середовища функціонування, а з іншого боку, відсутність стратегічного управління суттєво звужує можливості для маневру, своєчасної адаптації через попередньо сформовані резерви. Саме ці обставини формують основу для більш гнучкого стратегічного управління, коли стратегія розвитку переглядається за завчасно визначеної граничної зміни основних показників фінансово-господарської діяльності, а не традиційно прив'язується до певного часового параметру.

Розвиток підприємства неможливий без формування безпечних умов функціонування кожного підприємства. Належний рівень економічної безпеки підприємства не може бути забезпечений лише за рахунок вимушеної реакції на негативний вплив певної загрози. Проблема стратегічного управління економічною безпекою актуалізується представниками підприємницьких кіл, які зацікавлені не лише в збереженні бізнесу в короткостроковій перспективі, але й у розвитку відповідно до визначеної місії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичному розробленню питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки на всіх рівнях управління, багато уваги приділяли О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Бінько, Н. Вавдіюк, В. Геець, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михайлюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний,

Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та інші вчені.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць згаданих учених, зазначаємо, що у вітчизняній і зарубіжній літературі досі не знайшли належного відображення деякі важливі питання, пов'язані зі стратегічним управлінням економічною безпекою підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад стратегічного управління економічною безпекою українських підприємств в умовах високої невизначеності зміни середовища функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вважаємо за доцільне коротко зазначити, що поняття «стратегічне управління» почало активно застосовуватися у 60-70-х роках минулого століття, що стало наслідком зростаючої потреби не лише планування поточної діяльності підприємств, але й формування та ефективного використання конкурентних переваг. Стратегічне планування на перших етапах, механізм вибору найбільш доцільного варіанта розвитку на наступному етапі з подальшим приділенням уваги можливості своєчасної адаптації до зміни зовнішнього середовища функціонування забезпечили широке застосування стратегічного управління в країнах – лідерах економічного розвитку. Базовими вважаються дві концепції стратегічного управління, де перша передбачає орієнтацію на внутрішні ресурси розвитку, а друга формується з огляду на динамічність змін у зовнішньому середовищі [4, с. 45]. Посилення конкурентної боротьби на окремих сегментах ринку, зокрема ринку високотехнологічної продукції, сприяло формуванню та більш активному застосуванню концепції, яка спирається на динамічну здатність підприємства. Динамічна здатність, в основі якої лежить певне поєднання двох базових концепцій, передбачає наявність достатнього ресурсного й організаційного забезпечення для швидкої адаптації на появу нових викликів у середовищі функціонування.

Стратегічне управління у сфері економічної безпеки підприємств можна вважати новим напрямом, адже дії суб'єктів безпеки на українських підприємствах переважно орієнтовані на вирішення поточних проблем, які пов'язані з необхідністю ліквідації наслідків негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. В останні два десятиліття відбувся перехід від силового захисту території до вжиття комплексних заходів в основних функціональних сферах, зокрема фінансовій, кадровій, інформаційній, силовій. Розробляються механізми організаційного забезпечення, які передбачають поділ функцій між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами безпеки. Водночас власниками та вищою ланкою менеджменту актуалізується мета не лише реагування на події, які мають місце, але й прогно-

зування можливої зміни середовища функціонування, розроблення альтернативних стратегій, вибору оптимального варіанта для стабілізації процесу функціонування підприємства. Відповідно, можна стверджувати, що стратегічне управління економічною безпекою підприємства має бути спрямовано на аналізування внутрішнього й зовнішнього середовища зі своєчасною адаптацією підприємства до їх зміни. Основною метою такого управління є не лише виживання в короткостроковій перспективі, але й формування безпечних умов розвитку. Виходячи із зазначеного, можемо визначити перелік таких завдань для стратегічного управління економічною безпекою підприємства:

- узгодження цілей стратегічного управління підприємством зі стратегічним управлінням економічною безпекою підприємства;
- уточнення якісних та кількісних цілей у сфері економічної безпеки підприємства;
- оцінювання поточного рівня економічної безпеки зі з'ясуванням фактичного ресурсного й організаційного забезпечення;
- формування альтернативних стратегій;
- розроблення системи критеріїв реалізації альтернативних стратегій;
- пошук «вузьких місць» в реалізації альтернативних стратегій;
- посилення інформаційної підтримки розроблення та реалізації управлінських рішень;
- оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності реалізації стратегії;
- внесення своєчасних змін у стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства.

Перелік завдань в умовах певного підприємства може суттєво різнитися. Вважаємо за доцільне приділити увагу окремим ключовим моментам, тобто взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємством та формуванню альтернативних стратегій.

Стратегічне управління економічною безпекою має враховувати цілі та завдання стратегічного управління підприємством, але існує зворотній зв'язок. Розроблення стратегії розвитку підприємства має здійснюватися з обов'язковим врахуванням безпекових аспектів, тобто прогнозів щодо зміни впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Спільною є необхідність систематичного перегляду та узгодження між собою стратегій різного рівня.

А. Чандлер розглядає стратегію як «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, вжиття заходів і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [6, с. 13]. Потрібно зауважити, що це визначення стало ключовим у трактуванні стратегії українських науковців з подальшим осучасненням та врахуванням особливостей ведення бізнесу в нашій країні. Так, Т. Данилова дотримується думки про те, що стратегію можна тлумачити з цієї позиції, що «якщо цілі визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія відпо-

відає на питання, яким чином та в який спосіб організація зможе досягти своїх цілей в умовах мінливого конкурентного оточення» [1, с. 28]. Н. Моїсеєва обґрунтовує доцільність визначення стратегії як «інструменту формування загальної ідеї майбутнього, деталі якої уточнюються відповідно до необхідних змін» [3, с. 31].

Певний зв'язок між стратегією та безпекою знаходимо в наукових працях М. Портера, який стратегію представляє як «спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони» [5, с. 122]. Цікаве визначення стратегії економічної безпеки підприємства пропонує О. Захаров, визначаючи її як «довготривалі, найбільш принципові і важливі установки, плани, наміри керівників (власників) підприємства, спрямовані на створення та постійний розвиток системи економічної безпеки, здатної адекватно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам і загрозам його стабільної роботи та розвитку в даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах» [2, с. 275]. Загалом погоджуючись із визначенням О. Захарова, вважаємо, що його позиція щодо необхідності виділення «запланованої» (заплановані дії, спрямовані на попередження або зниження впливу на діяльність підприємства негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, наявних в період розроблення стратегії економічної безпеки [2, с. 275]) та «реальної» (заплановані дії щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, до яких оперативно вносяться необхідні правки в разі виникнення нових небезпек і загроз для економічної безпеки підприємства [2, с. 275]) стратегій неповністю враховує особливості ведення бізнесу та формування умов безпечного розвитку українських підприємств. Окрім цього, розроблення «запланованої» та «реальної» стратегій суттєво ускладнює процес стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Вважаємо, що для українських підприємств доцільно говорити про максимальну гнучкість стратегічного планування та наявність процедур своєчасного внесення змін у вибрану альтернативну стратегію. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства можна трактувати як процес, у якому можна чітко визначити такі етапи:

1) інформаційний етап, що полягає в оцінюванні рівня агресивності зовнішнього середовища та підконтрольності внутрішньогосподарських процесів, ідентифікації ключових загроз із визначенням переліку найбільш суттєвих за рівнем впливу на економічну безпеку підприємства (важливими є отримання інформації з кількох незалежних джерел, її перевірка та порівняння, систематичне оновлення, результатом реалізації цього етапу має стати інформаційне підґрунтя для розроблення альтернативних стратегій);

2) етап розроблення альтернативних стратегій, що передбачає уточнення цілей системи

економічної безпеки підприємства, їх узгодження з цілями розвитку підприємства та інтересами власників, менеджменту та працівників; формування переліку ключових завдань; розроблення альтернативних варіантів стратегії з огляду на можливі прогнози зміни рівня впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз і здатності підприємства протидіяти їм;

3) етап вибору та реалізації стратегії, під час якого з кількох альтернативних варіантів вибирається найбільш доцільний з огляду на можливість досягнення цілей у сфері економічної безпеки та наявне ресурсне та організаційне забезпечення (реалізація вибраної стратегії передбачає виділення необхідних ресурсів, створення організаційних можливостей та забезпечення необхідної інформаційної підтримки для розроблення й застосування управлінських рішень, які в комплексі формують захисні заходи);

4) етап контролю та внесення необхідних змін, що полягає в аналізі та оцінюванні поточних результатів реалізації стратегії з коригуванням подальшого процесу реалізації.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що реалізація стратегії економічної безпеки повинна здійснюватися суб'єктами безпеки в тісній співпраці з усіма структурними підрозділами підприємства, що є можливим на основі посилення інформаційного обміну та взаємодії.

Висновки. Для українських підприємств в умовах високого рівня невизначеності зміни середовища функціонування зростає важливість застосування стратегічного управління у сфері економічної безпеки. Стратегічне управління економічною безпекою має бути максимально гнучким, чого можна досягти за рахунок систематичного оцінювання зміни середовища функціонування та розроблення прогнозів (песимістичного, оптимістичного та реалістичного) впливу найбільш суттєвих зовнішніх та внутрішніх загроз. Розроблення та застосування стратегії економічної безпеки вимагають узгодженості не лише зі стратегією розвитку підприємства, але й з посиленням інформаційного обміну та координацією дій в процесі вжиття захисних заходів між суб'єктами безпеки та всіма іншими підрозділами підприємства. По-

дальші дослідження доцільно орієнтувати на розроблення організаційно-економічного механізму реалізації стратегії економічної безпеки підприємства з конкретизацією процедури внесення змін та оцінювання результатів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Данилова Т. Стратегия инвестирования – институциональный подход. *Финансы и кредит*. 2004. № 9. С. 27–29.
2. Захаров О. Стратегия економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2012. № 2. С. 272–282.
3. Моисеева Н. Стратегия финансового оздоровления предприятия. *Финансовый бизнес*. 2003. № 2. С. 30–33.
4. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А. Штангрета. Львів : Українська академія друкарства, 2017. 276 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
6. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge : MIT Press, 1962. 430 p.

REFERENCES:

1. Danilova T. (2004). Strategija investirovanija – institucional'nyj pohod [Investment Strategy – Institutional Approach]. *Finansy i kredit*. 2004. Vol. 9. P. 27–29. (in Ukrainian)
2. Zaharov O. (2012). Stratehiia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Enterprise economic security strategy]. *Naukovyi visnyk LDUVS*. 2012. Vol. 2. P. 272–282. (in Ukrainian)
3. Moiseeva N. (2003). Strategija finansovogo ozdorovenija predpriatija [The strategy of financial recovery of the enterprise]. *Finansovyj biznes*. 2003. Vol. 2. P. 30–33. (in Ukrainian)
4. Shtanhret A. (2017). Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpriemstva [Accounting and analytical support for managing the economic security of the enterprise]. L'viv : Ukr. akad. drukarstva. (in Ukrainian)
5. Porter M. (2006). Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive Strategy. Methodology for Analysis of Industries and Competitors]. Moskva : Al'pina Biznes Buks. Rossijskaja Federacija. (in Russian)
6. Chandler A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge : MIT Press, 1962. 430 p.