

к.е.н, доцент кафедри економіки та безпеки підприємства

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

## **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах нестабільності функціонування підприємств та посилення невизначеності їх розвитку проблеми забезпечення економічної безпеки набувають особливого значення. Важливим при цьому є створення відповідної системи управління, що передбачатиме дієві механізми захисту та буде стратегічно орієнтованою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методичним основам побудови системи управління економічною безпекою підприємства присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як Васильців Т. Г., Єрмошенко М. М., Ілляшенко С. М., Клебанова Т. С., Клейнер Г. Б., Козаченко Г. В., Олейников Є. О., Руденський Р. А., Судакова І. О., Тамбовцев В. Л., Шемаєва Л. Г. та ін.

В працях [1; 8] здійснено обґрунтування місця фінансово-економічної безпеки в процедурі стратегічного планування та стратегії її забезпечення серед інших стратегій. Маслак О. І. поглиблює підходи щодо управління економічною безпекою підприємства з позиції забезпечення довгострокового потенціалу підприємства [7]. Проте недостатніми є дослідження питань стратегічного забезпечення економічної безпеки в розрізі її складових.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення місця стратегічного управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства, розгляд підходів до обґрунтування та реалізації системи стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «економічна безпека підприємства» розглядається більшістю науковців як стан корпоративних ресурсів (капіталу,

персоналу, інформації, технології, техніки та устаткування, тощо) і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування, динамічного розвитку та запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. При забезпеченні належного рівня економічної безпеки господарюючий суб'єкт найбільш ефективно використовує наявні ресурси та досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачуваних обставин і в основному досягає цілей бізнесу в умовах конкуренції та дії дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх факторів впливу [3-5]. Такий підхід вимагає посилення керованості даною системою, тобто належного рівня управління.

Управління економічною безпекою є складовою загальної системи управління підприємством і співставляється як часткове та загальне. Процес забезпечення економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язаний із внутрішньою організацією управління підприємством як відкритою системою. Під системою забезпечення економічної безпеки підприємства розуміють комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [6]. З огляду на це, механізм управлінського впливу на систему економічної безпеки підприємства має загальний характер, проте відрізняється особливими методами та прийомами забезпечення.

В умовах підвищеного ризику, що характерно для функціонування більшості вітчизняних підприємств, особливого значення набуває організація стратегічного управління економічною безпекою.

Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети

підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування.

Стратегічне управління є складним процесом, який передбачає всебічну оцінку середовища функціонування підприємства, визначення рівня впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також розробку системи заходів забезпечення належного рівня захищеності через обґрунтування та реалізацію відповідних стратегій.

Належне управління безпекою ускладнене низкою проблем, передусім такими, як нестабільність економіки та її державного регулювання, недосконалість і нестабільність правового середовища, значна тінізація ринку, сильна конкурентна боротьба, недостатність фінансового забезпечення та відсутність відповідного методичного та організаційного забезпечення.

За таких умов при здійсненні стратегічного управління економічною безпекою підприємства варто враховувати:

1) циклічність розвитку та особливості трансформацій вітчизняної економіки, від чого залежить вибір інструментів, методик і моделей безпеки підприємства;

2) необхідність використання системного, ситуаційного та цільового підходів при виборі стратегічних пріоритетів розвитку, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища дозволяє окреслити перспективи розвитку з врахуванням ризиків;

3) перевірені практикою методи, інструменти і моделі стратегічного управління [1, с. 215].

До переваг стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства варто віднести:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності в майбутньому;

- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів та визначенні рівня їх впливу на економічну безпеку;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень по забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- підвищення керованості системи економічної безпеки, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, здійснювати ефективні мотивації та стратегічний контроль;
- забезпечення динамічності змін через реалізацію стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління та діяльності підрозділів підприємства, пов'язаних зі реалізацією стратегій забезпечення економічної безпеки.

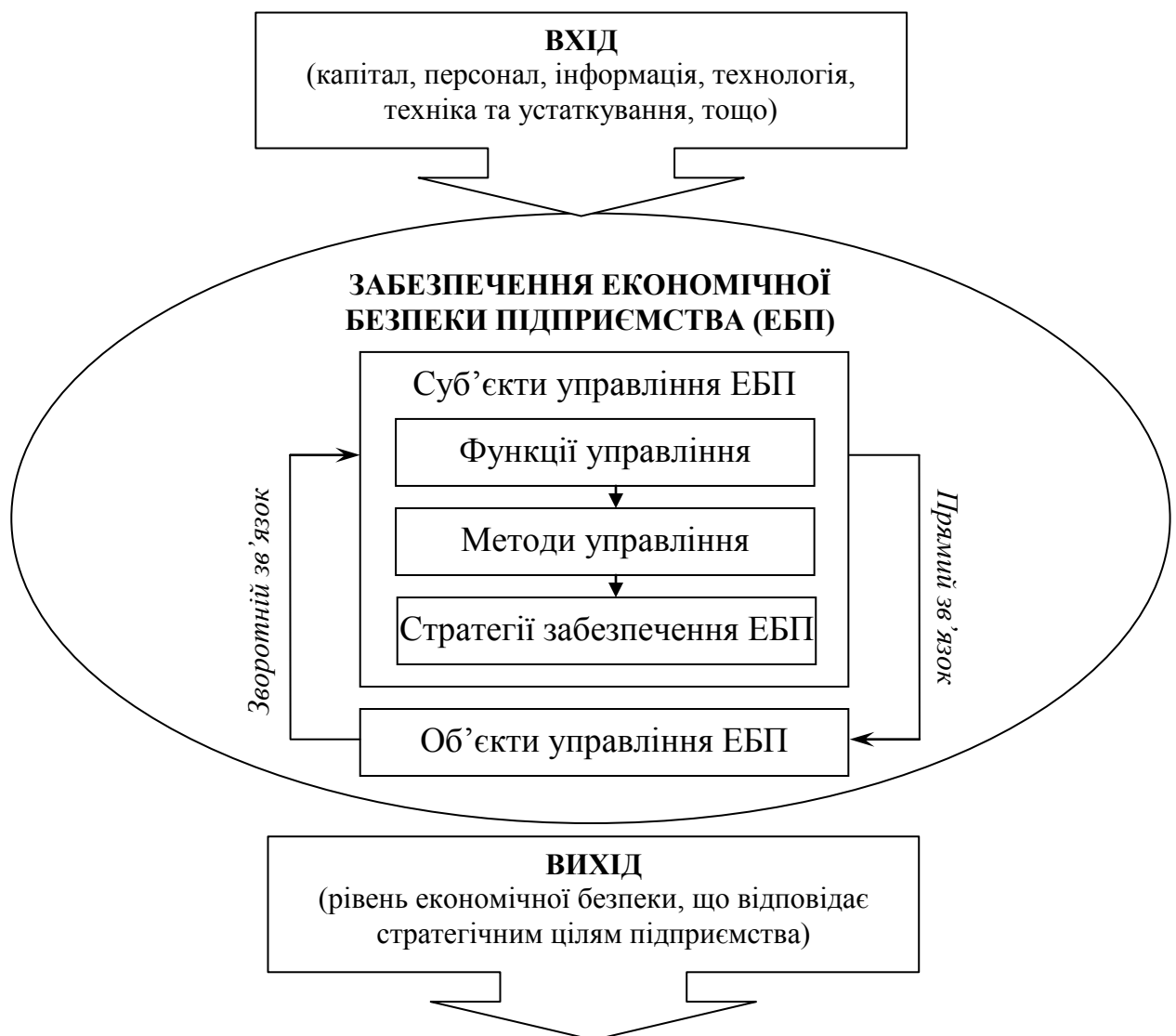
Реалізація концепції стратегічного управління економічною безпекою можлива при умові стратегічно орієнтованої організації, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати поточну діяльність, спрямовуючи на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Структурними елементами системи стратегічного управління економічною безпекою підприємства є (рис. 1):

1. Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства – керівна ланка підприємства різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з функціональними складовими безпеки підприємства (фінансовою, інформаційною, кадровою, техніко-технологічною, силовою тощо). Суб'єктами можуть виступати працівники власної служби безпеки або залучені сторонні організації, фахівці, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

2. Об'єкти управління економічною безпекою – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують забезпечення її належного рівня та на які спрямовані дії суб'єктів управління. За рівнем ієрархії об'єктом управління економічною безпекою може виступати підприємство загалом, його окремих структурний підрозділ або визначена функціональна складова. Конкретними

об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.



**Рис. 1. Модель стратегічного управління економічною безпекою підприємства**

3. Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства, що відображають процес реалізації управлінської діяльності.

Склад загальних функцій управління стосовно стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства наведений в табл. 1.

4. Методи управління розглядаємо як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління на рівень економічної безпеки, які умовно можемо

згрупувати в наступні групи: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

Таблиця 1

### **Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства**

Функція управління	Зміст функції управління
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;</li> <li>- розробка системи стратегій;</li> <li>- складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві;</li> <li>- розробка програми впровадження запланованих заходів.</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення служби економічної безпеки та формування робочих груп для здійснення управління економічною безпекою підприємства;</li> <li>- встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення економічною безпекою підприємства;</li> <li>- наділення суб'єктів управління відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю;</li> <li>- визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві;</li> <li>- розробка процедур узгодження та координації дій щодо стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві;</li> <li>- встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління.</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивація суб'єктів управління до використання прогресивних засобів та методів забезпечення економічної безпеки;</li> <li>- мотивації працівників сприяти забезпеченню належного рівня безпеки.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення поточного моніторингу за ходом реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки на підприємстві;</li> <li>- здійснення контролю виконання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінка ефективності заходів.</li> </ul>

5. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Неоднозначними є підходи до класифікації стратегій економічної безпеки. Наприклад, Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії економічної безпеки підприємства: 1) раптового реагування на загрози; 2) прогнозування небезпек та загроз (включаючи цілеспрямоване дослідження

економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі); 3) відшкодування завданих збитків [4].

Залежно від стану рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки [1, с. 220]:

- системного планового забезпечення;
- швидкого реагування;
- інституціоналізації та послідовного зміцнення;
- комплексного гарантування;
- відшкодування збитку;
- раптового реагування;
- сегментованого забезпечення;
- часткового врахування;
- делегування функцій.

Отже, з погляду аналізу попередніх умов функціонування підприємства та передбачення змін, що формують загрози безпеці, можемо усі стратегії умовно поділити на такі, що:

- 1) попереджують можливі загрози;
- 2) усувають існуючі загрози;
- 3) відновлюють рівень економічної безпеки.

Для обґрунтування системи стратегій забезпечення економічної безпеки необхідно детально проаналізувати внутрішній стан підприємства та загрози зовнішнього середовища. Лише маючи достатню кількість інформації про конкурентний статус підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішньої будови керівництво підприємства може визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених стратегічних цілей.

**Висновки з даного дослідження** і перспективи подальших розробок у даному напрямку.

1. Стратегічне управління економічною безпекою розглянуто як процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування.

2. Стратегічний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства має суттєві переваги, що дозволяє зменшити до мінімуму дію негативних факторів, підвищити інформованість та визначеність майбутнього, забезпечити керованість та ефективність змін.

3. Модель системи стратегічного управління економічною безпекою показує взаємодію її елементів (суб'єктів та об'єктів управління, функцій та методів) для обґрунтування та реалізації стратегій забезпечення рівня економічної безпеки, що відповідає стратегічним цілям підприємства.

Подальші дослідження у даному напрямку будуть спрямовані на розробку методики стратегічного аналізу рівня економічної безпеки підприємства, обґрунтування принципів стратегічного менеджменту безпеки підприємства.

### **Література**

1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.

2. Гончарук А. Г. Про роль економічної безпеки в менеджменті ефективності / А. Г. Гончарук // Економічний форум. – 2013. – № 2.

3. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Загоруйко В. Л. та ін. ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : РВВ Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. – 492 с.

4. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства : [навч. посіб.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський – К.: Центр учбової літератури. 2009. – 256 с.



5. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : [монографія] / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

6. Лысенко Ю. Г. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 78 с.

7. Маслак О. І. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня / О.І. Маслак, Н.Є. Гришко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №1. – С. 198-208.

8. Судакова І. О. Організація управління економічною безпекою підприємства / І. О. Судакова // Економічний простір. – 2008. – №10. – С. 148-156.

### **Анотація**

У статті доведено важливу роль стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства. Досліджено основні елементи системи стратегічного управління економічною безпекою, побудовано модель управління. Розглянуто основні підходи до класифікації стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, стратегічне управління економічною безпекою, модель стратегічного управління, функції управління, система стратегій, зовнішнє середовище.

### **Abstract**

The paper proves the importance of the strategic approach while managing the enterprise economic security. The main elements of economic security strategic management system are investigated; the management model is designed. The paper elucidates various approaches to classification of the strategies ensuring enterprise economic security.

Key words: enterprise economic security, economic security strategic management, strategic management model, management functions, the system of strategies, external environment.