



KAPITEL 8 / CHAPTER 8⁸ MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-024

Вступ.

Висвітлено, що формування стратегічного управління економічною безпекою організацій, має ґрунтуватися на певних стратегічних принципах. До таких принципів ми можемо віднести: системність побудови, інтегрованість із загальною системою управління організацій, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку організацій, комплексний характер управлінських рішень, високий рівень динаміки управління, варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень, адекватність реагування на деякі загрози економічним інтересам, адаптивність системи економічної безпеки, що формується, ефективність управлінських рішень, що приймаються, законність прийнятих управлінських рішень.

Визначено, що правильне стратегічне управління економічною безпекою організацій показує, що організація перебуваючи в ситуації невизначеності, непередбачуваності, зміни як внутрішніх так і зовнішніх умов господарювання, приймає ризикові рішення в умовах жорсткої конкуренції, домагається запобігання, ослаблення або захисту від існуючих або прогнозованих небезпек загроз або ризиків, що забезпечує досягненню поставлених цілей у бізнесі. При цьому ресурси організацій використовуються не тільки для запобігання ризикам та загрозам, а насамперед для досягнення основних цілей бізнесу.

Основним елементом складної системи, що визначає її продуктивність і ефективність, є її система управління. Сучасні системи управління знаходять широке використання, в т. ч. у менеджменті. Інформаційна безпека не є винятком. Фахівці з інформаційної безпеки в організаціях різних форм власності часто стикаються з проблемою забезпечення ефективного інформаційних активів. Досяжність ефективності показників є визначається постановкою та

⁸*Authors: Kotliarov Valerii Oleksandrovich*



досягненням ряду цілей, заснованих на певних стратегічних принципах системи управління інформаційною безпекою. Зростання ролі стратегічного менеджменту та необхідність забезпечення національної стійкості характеризують сучасні тенденції розвитку методологічної бази стратегічного планування у сфері безпеки вітчизняних організацій.

Основні загрози безпеці вітчизняних підприємств на повоєнному шляху у контексті євроінтеграційних процесів є відсутність чіткого фінансового механізму його забезпечення, хронічний бюджетний дефіцит, надмірне податкове навантаження, низький рівень життя населення, висока інфляція, нестабільність національної грошової одиниці, недостатня конкурентоспроможність товарів і послуг, неефективне управління власністю, висока енергомісткість виробництва, відкритість економіки зовнішньому впливу, значне приховане безробіття, повільні темпи економічного зростання, що перемижуються стагнацією, величезний державний борг, монополія в окремих сферах економічної діяльності тощо.

Сучасні умови, я в яких функціонує бізнес, таких як: нестабільність, мінливість навколишнього середовища, агресивний вплив на безпосереднє оточення – ставлять перед керівником підприємства все більш нелегкі завдання, пов'язані з ефективним використанням ресурсів, розвитком підприємства за рахунок його як внутрішнього так зовнішнього росту.

Зусилля стратегічного управління з точки зору безпеки націлені на: вибір і реалізацію стратегічних цілей, визначення реальних масштабів діяльності загально корпоративного напрямку розвитку, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, ефективний розподіл ресурсів в середині компанії.

Дотримання вимог безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з розвитком організацій, стратегія яких з самого початку повинна розроблятися з урахуванням вимог безпеки. Це пов'язано перед усім з тим, що подальший розвиток підприємства неможливий без забезпечення безпеки підтримки інтересів як в середині нього так в ззовні.

Сучасний етап функціонування економіки вимагає нового підходу до



стратегічного управління економічною безпекою та відповідно розробки такої стратегії, яка дозволила б протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, підтримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі на різних рівнях господарювання. Важливим є забезпечення сталого та максимально ефективного функціонування організацій у реальних умовах, поряд зі створенням високого потенціалу розвитку та зростання в майбутньому.

Стратегічне управління економічною безпекою організацій має велику важливість, а також повинне чітко визначати рівень стійкості та конкурентоспроможності організацій.

Дослідження питань щодо стратегічного управління та його розвитку проводили такі зарубіжні та вітчизняні науковці: М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Черевко. Питання щодо економічної безпеки організацій досліджували: А. Дідик, О. Ілляшенко, О. Макара. Проблематику стратегічного управління економічною безпекою організацій вивчали дослідники: О. Ареф'єва, О. Васильєв, А. Ковальчук, О. Линник, В. Прохорова. Проте залишаються важливі питання, що потребують подальшого вивчення.

Важливим є питання визначення алгоритму управління системою економічної безпеки підприємств та визначити особливості, переваги чи недоліки існуючих моделей забезпечення економічної безпеки організацій. Адже управління системою економічної безпеки підприємств має враховувати тип установи, її розмір, відповідну кадрову забезпеченість, фінансове, інформаційне та матеріальне забезпечення. Саме, ефективне управління економічною безпекою має забезпечити його високий рівень, а отже, частково вирішити проблему регулювання господарської безпеки, , як наслідок, національної безпеки країни.

Нині в економічній літературі відсутній єдиний підхід щодо складових механізму управління безпекою суб'єктів господарювання, що зумовлює подальші дослідження у цьому науковому напрямі. У сучасній науковій літературі досить мало публікацій, у котрих акцентувалася б увага на тому, що саме розробка стратегії та саме стратегічне управління є базовими поняттями в



сфері безпеки.

Метою нашої роботи є визначення основних принципів та функцій стратегічного управління економічною безпекою організацій, розгляд підходів до розробки стратегії управління економічною безпекою організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-організації розробляють та підтримують стратегічні плани для більшості заходів, що вони здійснюють. Стратегічні плани визначають потребу в дії, вплив цієї конкретної дії та рушійні сили, що стоять за нею.

Для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства потрібне використання системного та комплексного підходів, що визначають необхідність формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства, що представляє собою сукупність спрямованих дій для досягнення поставлених цілей підприємства за допомогою створення сприятливих умов для ефективного використання ресурсів.

Стратегія безпеки в будь-якій організації починається з поглибленого аналізу їхнього бізнесу. Таким чином, стратегія безпеки є важливим документом, в якому детально викладено низку кроків, необхідних для того, щоб організація могла визначити, мінімізувати та керувати ризиками, при цьому відповідаючи вимогам. Ефективна стратегія безпеки є комплексною, динамічною та гнучкою, що дозволяє своєчасно реагувати на будь-які загрози економічній безпеці підприємства.

Щоб ефективно захистити організацію з допомогою чітко спланованої стратегії безпеки, важливим є визнання останньої як важливого компоненту організації. Ефективні та дієві програми забезпечення безпеки вимагають співпраці керівників бізнесу та персоналу організації разом із чітким управлінням та відданістю вищого керівництва та адміністрації. Забезпечення економічної безпеки – це інтегрована функція, яка потребує ефективної співпраці в рамках всієї організації [15].

Розробка стратегії економічної безпеки підприємства – це детальний процес, який включає первинну оцінку, планування, імплементацію та постійний



моніторинг. Він також може включати комбінацію дій, що протидіють потенційним загрозам та захищають вразливі елементи організації: політики та процедури, управління доступом, системи зв'язку, технології та практики інтеграції систем.

До функцій стратегії забезпечення економічної безпеки належать:

1. Інформаційна – полягає у централізації, систематизації, обробці інформації та формуванні на її основі рекомендацій з організації діяльності підприємства, а також виробленні пропозицій щодо напрямків загальної стратегії організації.

2. Організаційна – полягає у забезпеченні необхідними трудовими інтелектуальними ресурсами, засобами праці, проведенні координації заходів зацікавлених підрозділів та осіб, мотивації, заохоченні та санкції щодо персоналу, контролю над його діяльністю.

3. Ресурсозабезпечуюча – полягає у своєчасному забезпеченні підприємства необхідними фінансовими ресурсами, прогнозуванні та плануванні їх надходжень, пошуку оптимального поєднання джерел їх залучення.

4. Розподільча – полягає у прогнозуванні та плануванні строків та обсягів інвестицій, інших видатків, пошуку об'єктів капіталовкладень.

5. Антикризова – полягає у своєчасному виявленні, прогнозуванні та попередженні різних небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, максимально ефективному виведенні організації з кризового стану.

6. Адаптивна – полягає у безперевному пристосуванні стратегії економічної безпеки до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою використання нових можливостей та захисту підприємства від нововиявлених загроз.

7. Контрольна – полягає у виявленні зовнішніх та внутрішніх факторів, які негативно впливають на процес стратегічного управління та створенні пропозицій щодо їх нівелювання [16].

Механізм стратегічного управління економічною безпекою підприємства



повинен ґрунтуватися на наступних принципах: інтегрованість із загальною системою менеджменту; орієнтація на поставлені цілі діяльності підприємства; адаптивність механізму до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища; комплексне формування інформаційного простору для оцінки рівня економічної безпеки підприємства; діагностика рівня економічної безпеки підприємства в умовах дії загроз внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка та реалізація управлінських рішень з підвищення рівня економічної безпеки підприємства; контроль та регулювання рівня економічної безпеки підприємства [17].

Таким чином, механізм стратегічного управління є невід'ємною частиною системи економічної безпеки підприємства, що базується на певних принципах, функціях та завданнях; передбачає використання системної сукупності конкретних заходів реалізації поставлених завдань, які необхідно використовувати не розрізнено, а у поєднанні, комплексно і оперативно.

Перед вітчизняними організаціями, особливо у сучасних умовах конкурентного середовища, є проблема ефективної організації та побудови управління економічною безпекою організацій, завдяки якій можна зменшити рівень загроз в здійсненні господарської діяльності організацій та захист його від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз [1].

Економічна безпека – це стан використання активів та корпоративних ресурсів організацій для запобігання зовнішнім загрозам і забезпечення стабільного розвитку та досягнення статутних цілей та економічних інтересів організацій [13].

Головна мета економічної безпеки організацій полягає в гарантії його стабільного і максимально ефективного функціонування сьогодні та високий потенціал розвитку у майбутньому [4].

Розглянемо визначення стратегічного управління, що висвітлюють у своїх працях провідні зарубіжні науковці А. Томпсон та А. Стрікланд [6].

Отже, згідно думки вищезазначених науковців стратегічне управління – це процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановка цілей,



розробка та реалізація стратегії, своєчасне коригування бачення, цілей, стратегії та реалізації.

У своїх роботах автори підкреслюють, що стратегічний менеджмент – це безперервний процес, який не повинен бути подією, що відбувається лише раз. Проте такому визначенню все ще не вистачає завершеності.

Досвід реалізації стратегій свідчить, що, дотримуючись певних принципів, можна виробити ефективну стратегію. А. Томпсон і А. Стрікленд виявили тринадцять принципів, які назвали «заповідями розроблення успішних стратегій» [6].

Отже на нашу думку, стратегічне управління – це процес розробки, впровадження та моніторингу стратегії або довгострокового плану дій організацій з метою досягнення її основних цілей та завдань. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та можливостей організацій з метою розробки стратегії, що дозволить їй мати успіх на ринку або досягти своїх важливих стратегічних цілей.

Формування стратегічного управління економічною безпекою організацій, має ґрунтуватися на певних стратегічних принципах [7]. До таких принципів ми можемо віднести: системність побудови, інтегрованість із загальною системою управління організацій, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку організацій, комплексний характер управлінських рішень, високий рівень динаміки управління, варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень, адекватність реагування на деякі загрози економічним інтересам, адаптивність системи економічної безпеки, що формується, ефективність управлінських рішень, що приймаються, законність прийнятих управлінських рішень (таб. 1) [2, 5, 14]:



Таблиця 1 - Основні стратегічні принципи управління безпекою організацій

Стратегічний принцип	Характеристика
Системність побудови	Управління економічною безпекою організацій має будуватися як єдина взаємопов'язана сукупність елементів, що забезпечують ефективну розробку та реалізацію управлінських рішень. Формування такої системи передбачає чітку ідентифікацію та взаємозв'язок цілей та завдань управління, його об'єктів та суб'єктів, розмежування рівнів та функцій управління, вибір ефективних механізмів реалізації прийнятих рішень.
Інтегрованість із загальною системою управління організацією.	Цей принцип визначається тим, що управління економічною безпекою здійснюється безпосередньо через зміну бізнес-процесів, реорганізацію взаємовідносин з контрагентами, персоналом, удосконалення в галузі управління фінансами організацій. Саме це визначає необхідність органічної інтегрованості управління економічною безпекою організацій з іншими системами управління його економічною діяльністю та накладає на них відбиток.
Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку організацій.	Якими б ефективними не здавалися ті чи інші проекти управлінських рішень у галузі поточного захисту економічних інтересів від різних загроз, вони мають бути відхилені, якщо суперечать стратегічним цілям та напрямам економічного розвитку організацій, що підривають можливості ефективної реалізації заходів щодо забезпечення стратегічної економічної безпеки.
Комплексний характер управлінських рішень	Всі управлінські рішення у сфері забезпечення захисту економічних інтересів організацій від зовнішніх та внутрішніх загроз тісно взаємопов'язані і чинять певний вплив на результати та його економічну діяльність. У деяких випадках цей вплив може мати суперечливий характер. У зв'язку з цим, управління економічною безпекою має розглядатися як комплексна керуюча система, що забезпечує розробку взаємопов'язаних, збалансованих та взаємозалежних управлінських рішень.



Стратегічний принцип	Характеристика
Високий рівень динаміки управління	Встановлено, що управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки, розроблені в попередніх періодах, часто не можуть бути використані по-друге на наступних етапах економічного розвитку організацій. Це зумовлено рухливістю зовнішнього та внутрішнього середовища, що формує нову систему загроз або ступінь їхнього прояву. У зв'язку з цим управління економічною безпекою має бути притаманний швидкий рівень реагування на несприятливий вплив факторів зовнішньої та внутрішнього середовища.
Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень	Реалізація цього принципу заключається в тому, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері забезпечення економічної безпеки організацій має враховувати альтернативні можливості дій.
Адекватність реагування на деякі загрози економічним інтересам	Система економічних механізмів, що застосовується організацією для нейтралізації зовнішніх та внутрішніх загроз пов'язана із витратами фінансових ресурсів. При цьому рівень таких витрат перебуває у прямій залежності від кількості та масштабів використання таких механізмів. Тому включення певних механізмів нейтралізації загроз економічній безпеці організацій має виходити із реального розуміння рівня цієї загрози та бути адекватною за витратами на її усунення.
Адаптивність системи економічної безпеки, що формується	Система забезпечення економічної безпеки організацій, що застосовується, повинна бути гнучкою, що адаптується до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а також до виникнення нових інтересів та нових видів загроз.
Ефективність управлінських рішень, що приймаються	Враховуючи, що виразити ефект від управління економічною безпекою в фінансовому аспекті часто буває важко, оцінка ефективності окремих заходів може мати порівняльний характер.
Законність прийнятих управлінських рішень	Використання цього принципу управління економічною безпекою організацій має на меті, що вся система отримання необхідних інформативних даних, а також механізмів забезпечення захисту від загроз мають носити легітимний характер, тобто мають здійснюватися на основі чинного законодавства.

Стратегічне управління економічною безпекою організацій виражається у наступних п'яти функціях:

1. Планування стратегії економічної безпеки. Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії та



бюджетування. Прогнозування передуює власне складання стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого кола внутрішніх та зовнішніх факторів-умов функціонування організацій з метою передбачення можливості розвитку та оцінки ризику. Систематичний прогноз дозволяє виробити обґрунтований підхід до стратегії економічної безпеки організацій. Під час прогнозування зазвичай застосовуються три виміри: час, напрям, величина. З урахуванням результатів проведеного аналізу, керівництво організацій формулює глобальну мету, що досягається за допомогою стратегії економічної безпеки, розробляє зміст стратегії. Ув'язування стратегічних цілей забезпечення економічної безпеки організацій з результатами діяльності окремих підрозділів здійснюється у вигляді розробки необхідної програми дій та складання бюджету. Бюджетування включає вартісну оцінку програми та розподіл ресурсів [12].

2. Організація виконання стратегічних планів у сфері економічної безпеки. Організація виконання стратегічних планів передбачає формування системи економічної безпеки, що включає перелік процедур, дій, а також елементів корпоративної культури, що дозволяють досягати цілей стратегії економічної безпеки організацій.

3. Координація дій щодо реалізації стратегічних завдань між структурними підрозділами організації, включаючи службу економічної безпеки, за її наявності для організацій. Розподіл обов'язків та відповідальності між структурними підрозділами організацій.

4. Мотивація для досягнення стратегічних результатів. Мотивація як функція стратегічного управління економічною безпекою пов'язана з розробкою системи стимулювання, що спонукають до досягнення поставлених стратегічних результатів у сфері економічної безпеки.

5. Контроль за процесом виконання стратегії економічної безпеки. Контроль полягає у безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів, а також моніторингу діяльності з забезпечення економічної безпеки в організації. Він покликаний завчасно визначати небезпеки і загрози, що насуваються, виявляти помилки та відхилення від прийнятих стратегічних



напрямів діяльності [9].

Основними етапами стратегічного управління є:

- визначення цілей у сфері економічної безпеки організації;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оцінка рівня економічної безпеки організації;
- формування та вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- моніторинг та контроль виконання стратегії.

Таким чином, стратегія економічної безпеки організацій – це заздалегідь підготовлена та чітко продумана реакція організацій на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища, лінія її поведінки, що обрана задля досягнення бажаної мети [11, 8].

Забезпечення стратегічної економічної безпеки є системою принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту організацій від реальних і потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз, що дозволяють йому стабільно розвиватися та досягати поставлених цілей у довгостроковому періоді [3, 10].

Висновки

Основним елементом складної системи, що визначає її продуктивність і ефективність, є система її управління. Сучасні системи управління знаходять широке застосування, в тому числі в управлінні колективами людей, об'єднаних спільними цілями (організаціями, підрозділами, групами розробників тощо). Інформаційна безпека не є винятком – недостатньо наситити підрозділ, відповідальний за безпеку інформаційних технологій, персоналом, технічними системами захисту інформації, необхідно забезпечити ефективність у досягненні поставлених цілей, що неможливо без відповідної системи управління. Фахівці з інформаційної безпеки в організаціях різних форм власності часто стикаються з



проблемою забезпечення ефективного захисту інформаційних активів. Наявність міжнародних та національних стандартів, нормативних документів регуляторів не забезпечує досягнення високих показників ефективності. Досяжність цих показників визначається постановкою та досягненням ряду цілей, заснованих на певних стратегічних принципах системи управління інформаційною безпекою.

Стратегічне управління економічною безпекою організацій перш за все є діяльністю, що має орієнтир на довготривалий успіх та обумовлює шляхи досягнення стратегічної мети та поставлених цілей організації. Стратегічне управління спрямоване на підвищення ефективності діяльності організацій, а саме на вдосконалення систем планування, конкурентоспроможності, соціальних відносин тощо.

Важливою необхідністю надалі є розробка стратегії управління економічною безпекою організації. Загрози зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів та нові ідеї для розробки стратегії управління економічною безпекою організації.