

В. Полохач, студентка гр. МГУФЕБ-1-20

Л. Васільєва, д. держ. упр., професор

ДДАЕУ, м. Дніпро

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Нині питання комплексної, системної оцінки розвитку суб'єктів господарювання, що функціонують на макро-, мезо- та мікрорівнях, набувають особливої актуальності. Важливість наукового осмислення проблем економічного розвитку, визначення практичних шляхів удосконалення процесів, що відбуваються у просторі світової економіки, національного господарства, галузей, корпоративних об'єднань та окремих підприємств, обумовлює необхідність формування системи стратегічного планування та управління стійким розвитком суб'єктів господарювання.

Результатом, який формалізує процес функціонування системи стратегічного управління, є розробка різних стратегій, кожна з яких включає таку найважливішу складову як забезпечення економічної безпеки відповідного об'єкта управління.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства прямо пов'язана зі стратегією його сталого розвитку. У рамках системи стратегічного менеджменту ієрархія стратегій може мати такий вигляд. Основною стратегією є стратегія розвитку підприємства. Оскільки найважливіша мета стратегії розвитку полягає у отриманні доходів від діяльності, збереження високого конкурентного статусу у зовнішньому середовищі протягом усього життєвого циклу, головною складовою стратегії є стратегія сталого розвитку підприємства [2].

Основна функція стратегії сталого розвитку - збереження та підтримання сутнісних властивостей підприємства. Тобто можливості

створення та збереження системного ефекту, домагаючись при цьому конкурентного олігопольного рівня доходів та прибутку, протягом усього періоду існування підприємства та у всіх фазах циклу зовнішнього ринкового середовища. У наведеному визначенні містяться два ключові положення: по-перше, сталий розвиток зберігається протягом усього періоду існування підприємства, по-друге, сталий розвиток підприємства зберігається не тільки в періоди економічної активності зовнішнього середовища, а й у періоди спаду. Можна зробити деякі висновки. Перший висновок стосується економічного аспекту діяльності підприємства, а саме: протягом усього періоду існування підприємства повинно забезпечувати перевищення сукупних доходів від діяльності над сукупними витратами на її здійснення.

Другий висновок у тому, що у всіх фазах циклу активності довілля підприємство, стійко розвиваючись, повинно зберігати незмінним конкурентний рівень економічної ефективності. Отже, обов'язкова умова збереження критичного рівня економічної ефективності висуває першому плані вимога управління ефективністю. Якщо розглядати як головний показник економічної ефективності показник рентабельності виробництва, то управління ефективністю можна як збереження незмінно високим значення показника рентабельності виробничої діяльності підприємства у періоди зростання, стабілізації та спадів активності зовнішнього ринкового середовища. Для підтримки стійкого (незмінного) значення показника рентабельності виробництва підприємство повинна своєчасно, адекватно та гнучко реагувати на зміни величин сукупних результатів та витрат, змінюючи їх обсяги та структури.

Управління ефективністю і рентабельністю виробництва підприємства має особливе значення у періоди стабілізації й спаду активності довілля, тобто у періоди, коли на підприємство виявляється сильний тиск ззовні, як різного виду загроз. Звідси випливає, що невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку має бути стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства [3].

Тісний зв'язок стратегії сталого розвитку та стратегії забезпечення економічної безпеки зумовлений тією обставиною, що стратегія економічної безпеки здійснюється за декількома напрямками: розпізнавання та визначення видів та розмірів загроз, здійснення різних заходів щодо запобігання та ліквідації загроз, а також розробка стратегічної програми дій щодо впровадження та організації у структурних підрозділах підприємства рентабельних видів діяльності, здатних зберегти конкурентний статус підприємства у його ринкових сегментах.

Звісно ж, що стратегія забезпечення економічної безпеки має бути несуперечливою та порівнянною зі стратегією розвитку, зокрема, сталого розвитку, маючи подібну методологічну та методичну основи.

Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства на основі сталого розвитку включає кілька етапів (блоків), що здійснюються паралельно-послідовно:

1 етап (блок). Створення центру стратегічного управління та забезпечення економічної безпеки підприємства.

2 етап (блок). Проведення стратегічного аналізу зовнішньої середовища та потенціалу підприємства.

3 етап (блок). Розробка процедури цілепокладання..

4 етап (блок). Проведення етапу стратегічного вибору напрямів розвитку, що забезпечують економічну безпеку підприємства.

5 етап (блок). Розробка функціональних стратегій структурних підрозділів підприємства, відповідальних за економічну безпеку.

6 етап (блок). Розробка продуктових програм, що забезпечують рентабельність виробництва та економічну безпеку

На основі алгоритму формування стратегії І.Ансоффа [1] можна сформулювати авторське визначення поняття та зміст стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства: стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та

внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні стратегії та продуктові програми, орієнтуючись на запобігання загрозам та забезпечення сталого розвитку підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії.

На першому етапі відбувається створення центру стратегічного управління та забезпечення економічної безпеки підприємства. Це найважливіший етап формування стратегії, оскільки відповідальність за її реалізацію покладається на єдиний центр управління, який здійснює свою діяльність у системі багаторівневого простору, що включає ринкове середовище, процеси стратегічного планування, а також координацію та ув'язування цілей та завдань суб'єктів – представників просторів.

Основою ринкового механізму товарно-грошових відносин є ціна, тому найважливішим завданням центру стратегічного управління є вироблення цінової політики, що відбиває економічні інтереси як підприємства загалом, і його окремих структурних підрозділів. Друге завдання центру полягає у створенні реалістичної, але розрахованої на стратегічну перспективу системи управління досягненням спільних цілей корпорації з урахуванням чинних та потенційних обмежень, що не допускає загрози сталому розвитку та економічної безпеки підприємства [6]. Третім завданням центру є завдання оптимізації системи цілей, завдань та дій структурних підрозділів, що є фундаментальною основою для досягнення корпоративного (системного) надефекту від діяльності.

Етапи з другого по шосту розроблені відповідно до концептуального підходу, запропонованого І. Ансоффом при формуванні універсальної схеми етапів здійснення розвитку підприємств та корпорацій [1].

Другий етап – етап цілепокладання містить розробку місії та системи стратегічних цілей підприємства. Місія підприємства виконує дві основні функції: по-перше, відображає філософію та характеристики стратегічної

стійкості, її сильні сторони та привабливість для всіх категорій персоналу. По-друге, місія підприємства відбиває привабливість його діяльності всіх зацікавлених суб'єктів, що є у зовнішньому середовищі.

Система стратегічних цілей як найважливіші складові містить цільові орієнтири (у кількісному та якісному вираженні) та організаційно-економічні показники сталого розвитку та рівнів економічної безпеки підприємства.

Третій етап містить опис процедури та результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища та потенціалу підприємства. На цьому етапі, з погляду оцінки рівня забезпечення економічної безпеки підприємства, найбільш ефективним є використання методів SWOT-аналізу та PESTLE – аналізу. SWOT-аналіз дозволяє виявити можливості та загрози підприємства, що виходять з боку зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. В даний час склалася думка, відповідно до якої перспективним напрямом стратегічного аналізу є синтез методів SWOT та PESTLE. Результатом даного синтезу є можливість докладнішого виявлення зовнішніх загроз корпорації, уточнення їх різновидів, кількісної оцінки, масштабів загроз, ступеня та тимчасових періодів впливу на корпоративну структуру, науковий, техніко-технологічний та організаційний потенціал.

Цінність етапу стратегічного аналізу для стратегії забезпечення економічної безпеки полягає в тому, що його результати дозволяють визначити реальні та потенційні можливості безпосереднього впливу зовнішніх загроз на слабкі сторони корпорації, яке необхідно запобігти шляхом застосування заходів, передбачених стратегією економічної безпеки [5].

На четвертому етапі здійснюється стратегічний вибір напрямів розвитку підприємства, який забезпечить економічну безпеку. Якщо враховувати, що основою економічної безпеки підприємства є його сталий розвиток, то найперспективнішим стратегічним вибором напрямів розвитку підприємства буде використання стратегій диверсифікації та інтеграції.

Стратегія диверсифікації у пов'язаних та незв'язаних галузях дозволяє підприємству збільшувати частку ринку, розширити номенклатуру виробленої продукції та налагодити додаткові канали збуту.

П'ятий етап розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є одним із найважливіших і найтрудомісткішим етапом, на якому всі структурні підрозділи, що входять до складу підприємства та спеціалізовані на виконанні певних функцій, формують власні функціональні стратегії. У процесі розробки функціональної стратегії повинна виконуватися обов'язкова вимога, відповідно до якої жодна з функціональних стратегій структурного підрозділу не повинна суперечити базовій стратегії всього підприємства, що реалізується в даний період часу. Таким чином, загальне керівництво підприємства та керівники структурних підрозділів мають працювати із «загальним вектором цілей» [1].

Фінансовий відділ корпорації розробляє функціональну стратегію забезпечення економічної безпеки, тісно пов'язану зі стратегією маркетингу, соціальною та виробничою стратегією. У ній містяться характеристики «портфеля замовлень», тобто структури та величини обсягу продажів, що визначаються на основі маркетингових досліджень, рівнів фінансової стійкості та платоспроможності корпорації, фактичної та допустимої величини кредиторської та дебіторської заборгованості, рівня забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних коштів. У стратегії міститься фінансова оцінка фондівіддачі, фондомісткості та рентабельності виробництва. У завдання стратегії входить фінансова діагностика, що супроводжує процес виробничо-господарської діяльності підприємства, що виявляють відхилення фактичних значень, характеристик та показників планових характеристик та показників, що містяться у стратегії сталого розвитку, вироблення заходів щодо запобігання та ліквідації загроз економічній безпеці підприємству фінансового характеру.

Структурний підрозділ підприємства, що займається персоналом, розробляє функціональну стратегію соціального розвитку. Кадрова складова

є основою потенціалу корпорації. Від наявності яскраво виражених мотивів до праці залежить згуртованість персоналу, його зацікавленість у досягненні ефективних результатів роботи підприємства [4].

В основі стратегії соціального розвитку має лежати науково обґрунтований методологічний підхід до визначення провідного мотиву трудової діяльності персоналу корпорації. У зв'язку з цим найбільш доцільним є методологічний підхід, який пропонує класифікувати провідні мотиви до трудової діяльності за трьома типами: прагнення грошової винагороди; пристосування цілей організації до своїх цілей; ототожнення своїх цілей з цілями організації [3]. Ефективна діяльність підприємства може бути досягнута у разі, якщо всі категорії персоналу ототожнюють свої мотивації та цілі трудової діяльності з цілями корпорації. У цьому випадку, з одного боку, винагорода за працю різних категорій персоналу знаходиться у прямій залежності від збільшення корпоративного надфекту, а з іншого - персонал підприємства безпосередньо зацікавлений у забезпеченні сталого розвитку та економічної безпеки підприємства як обов'язкові умови створення корпоративного надфекту.

Приватними показниками, що характеризують рівень реалізації стратегії соціального розвитку, є показники втрат робочого дня та рівня оплати праці за категоріями персоналу. Зіставлення значень зазначених показників, з аналогічними середніми значеннями виробничого сектору, дозволяє виявити рівень економічної та соціальної безпеки підприємства. Характеристика структури кадрового потенціалу визначає можливості сталого розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

Зі стратегією забезпечення економічної безпеки тісно пов'язані виробнича стратегія та стратегія НДДКР. Орієнтуючи підприємство на напрям сталого розвитку, ці стратегії регламентують характер динаміки виробництва з урахуванням циклічних змін попиту/технологій, рівнів завантаження виробничих потужностей та ритмічності виробничого процесу, структури обладнання. Стратегія містить оцінку необхідного рівня

конкурентоспроможності продукції та обґрунтування взаємозв'язку конкурентоспроможності з темпами оновлення основних виробничих фондів, необхідними обсягами НДДКР, а також часткою НДР у загальному обсязі НДДКР.

Функціональна стратегія служби безпеки підприємства здійснює управління двома основними напрямками його діяльності, що відбивають функціональне призначення служби. Відповідно до першого напрямку служба безпеки реалізує функцію постійного контролю та безпосередньої ліквідації зовнішніх та внутрішніх загроз корпорації. Стратегія забезпечення безпеки відповідно до першого напрямку вирішує такі завдання:

- забезпечує захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації;
- забезпечує безпеку та захист споруд;
- забезпечує фізичну безпеку персоналу;
- підтримує технічну та протипожежну безпеку;
- забезпечує економічну безпеку [5].

Відповідно до другого напрямку функціональне призначення служби безпеки, відображене у стратегії у вигляді підсистеми процедур, спостережень та заходів реагування, полягає в тому, щоб своєчасно розпізнати потенційні загрози корпорації, оцінити їх характер, розміри загроз та запропонувати заходи щодо їх ліквідації для забезпечення майбутнього стійкого та безпечного розвитку підприємства. Завданнями, відображеними у другій складовій функціональної стратегії, є:

- проведення конкурентної розвідки;
- спостереження за безпекою господарсько-договірної діяльності;
- проведення інформаційно-аналітичної роботи;
- здійснення експертних перевірок механізму системи економічної безпеки [5].

Результати роботи служби безпеки за другим напрямом функціональної стратегії забезпечення безпеки оформлюються як система розрахунково-аналітичних матеріалів. Стратегічне завдання служби безпеки полягає у

реалізації заходів щодо мінімізації сумарних втрат від загрози та розробки пропозицій щодо «розчищення» простору виробничо-господарської діяльності підприємства для організації нових видів рентабельних виробництв та підтримки режиму сталого розвитку.

Розрахункова частина аналітичних матеріалів містить оцінку розміру втрат від загрози, тривалість періоду впливу загрози на підприємство, обсяг необхідних витрат на ліквідацію загрози та розрахунок періоду часу на ліквідацію загрози.

Прикладний характер даного напрямку функціональної стратегії служби безпеки полягає у розробці рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку стосовно конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

На шостому етапі здійснюється розробка продуктивних програм. Продуктивні програми включають плани оновлення продукції за номенклатурою та асортиментом. Метою розробки нових продуктивних програм є забезпечення рентабельності та економічної безпеки виробництва. Організаційно-управлінські заходи щодо створення нових виробничих програм підприємства передбачають перехід на нову стратегію виробництва, випереджаючи галузевих конкурентів та збільшуючи за їх рахунок свою частку виробництва.

На основі алгоритму формування стратегії сформульовано авторське визначення поняття «стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства», відповідно до якого стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні стратегії та продуктивні програми, орієнтуючись на запобігання загрозам та забезпечення сталого розвитку

підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2019. – 358 с.
2. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: ЛКА, 2014. –386 с
3. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. / Вергал К. Ю. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2018. - № 3. - С. 33-40.
4. Караїм М. М. Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади / М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 11. - С. 110-113.
5. Сельський А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. / Сельський А. // Вісник Національної академії державного управління. - 2012. - № 1. - С. 57-65.
6. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ. 2017. 418 с.