

3. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.06>

УДК 658.012.8

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

Валерій Олександрович Котляров¹

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.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, організаційно- економічна безпека, управління безпекою організацій, загрози, ризики.

Постановка проблеми. 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 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 конкурен-

тоспроможність товарів і послуг, неефективне управління власністю, висока енергомісткість виробництва, відкритість економіки зовнішньому впливу, значне приховане безробіття, повільні темпи економічного зростання, що переважаються стагнацією, величезний державний борг, монополія в окремих сферах економічної діяльності тощо.

Сучасні умови, 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 ураху-

¹ Валерій Олександрович Котляров, докторант,
Національний авіаційний університет
e-mail: kotva0503@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2291-3199>



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution CC BY 4.0

ванням 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань щодо стратегічного управління та його розвитку проводили такі зарубіжні та вітчизняні науковці: М. Портер, А. Стрікланд, 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.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. 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.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення основних принципів та функцій стратегічного управління економічною безпекою організацій, розгляд підходів до розробки стратегії управління економічною безпекою організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед вітчизняними організаціями, особливо у сучасних умовах конкурентного середовища, є проблема ефективної орга-

нізації 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. Стрікланд 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 (табл. 1) [2; 5; 14]:

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 передусе власне складання стратегічних

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 напрямом 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.
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 управлінню економічною безпекою має бути притаманний швидкий рівень реагування на несприятливий вплив факторів зовнішнього 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.

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 організації.

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 [8; 11].

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. Досягненість 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Arefieva O., Tulchynska S., Popelo O., Arefiev S., Tkachenko T. The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. № 21(7). P. 35–42.
2. Horwath R. The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute. 2006. URL: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf
3. Inglehart R., Abramson P.R. Economic security and value change. *American Political Science Review*. 1994. Vol. 88. P. 336–354.
4. Poirson H. Economic security, private investment, and growth in developing countries. Washington : International Monetary Fund, African Dept., 1998. 31 p.
5. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* Text. N.-Y., 1980. 320 p. P. 195.
6. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin. 2001. 1079 p.
7. Васильев О.В. Формування системи управління економічною безпекою промислових організацій. *Економічний аналіз*. Вип. 2. С. 138–145.
8. Деніелс Р. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-management/benefits-of-strategic-management>
9. Дідик А.М. Економічна безпека організації : підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2019. 624 с.
10. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки організації : монографія. Харків : Мачулін. 504 с.
11. Ковальчук А.М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою організацій в умовах змін. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231>
12. Линник О.І. Стратегія економічної безпеки організацій як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 67 (1040) С. 159–169.
13. Макара О. В. Економічна безпека як фактор розвитку підприємницької діяльності у системі формування соціальних орієнтирів національної економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.18. С. 131–137.
14. Черевко О.В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою організацій. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>

REFERENCES:

1. Arefieva, O., Tulchynska, S., Popelo, O., Arefiev, S., Tkachenko, T. (2021) The “Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation”. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(7), pp. 35–42.
2. Horwath, R., (2006) The Origin of Strategy, Strategic Thinking Institute. Available at: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf
3. Inglehart, R., Abramson, P. R. (1994) Economic security and value change. *American Political Science Review*, vol. 88, pp. 336–354.
4. Poirson, H. (1998) *Economic security, private investment, and growth in developing countries*. Washington: International Monetary Fund, African Dept., 31 p.
5. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Text*. N.-Y., 320 p., p. 195.
6. Thompson, A., Strickland, A. (2001) *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irvin. 1079 p.
7. Vasylyev, O.V. (2013) Formuvannya systemy upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu promyslovykh pidpryyemstv [Formation of the economic security management system of industrial enterprises]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 2, pp. 138–145.
8. Daniels, R. (2021) Strategic management. Advantages of strategic management. Available at: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management>
9. Didyk, A. M., (2019) *Economic security of the enterprise: a textbook*. Lviv: NU “Lvivska politekhnika”, 624 p.
10. Ilyashenko, O. V. (2016) *Mechanisms of the economic security system of the enterprise: monograph*. Kharkiv: Machulin, 504 p.
11. Kovalchuk, A. M. (2021) Factors of strategic management of the economic security of the enterprise in conditions of change. [Factors of strategic management of the economic security of the enterprise in conditions of change]. *Economic bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, no. 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231>
12. Linyk, O. I. (2013) Stratehiyi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva yak faktor znyzhennya vplyvu zovnishnikh i vnutrishnikh zahroz [The company's economic security strategy as a factor in reducing the impact of external and internal threats]. *Bulletin of NTU “KhPI”*. Kharkiv: NTU “KhPI”, no. 67 (1040), pp. 159–169.
13. Makara, O. V. (2013) Ekonomichna bezpeka yak faktor rozvytku pidpryyemnytskoyi diyalnosti u systemi formuvannya sotsialnykh oriyentyriv natsionalnoyi ekonomiky [Economic security as a factor in the development of entrepreneurial activity in the system of formation of social guidelines of the national economy]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.18, pp. 131–137.
14. Cherevko, O.V. (2014) Stratehichne upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Strategic management of financial and economic security of the enterprise]. *Efficient economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>

STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATION SECURITY

Valerii O. Kotliarov¹

The article considers the concepts of “strategic management” and “management of economic security of enterprises”. It is determined that economic security of an enterprise is an extremely deep concept. In its most general form, it can be characterized as the absence of threats and risks. The concept of strategic management is generalized and the own definition of this concept is proposed. Strategic management – is the process of developing, implementing and monitoring a strategy or a long-term action plan of an enterprise in order to achieve its main goals and objectives. This process involves analyzing the external environment, internal resources and capabilities of an enterprise with a view to developing a strategy that will allow it to succeed in the market or achieve its important strategic goals. It is analyzed that the formation of strategic management of economic security of an enterprise should be based on certain strategic principles. Such principles include: systematic construction, integration with the general enterprise management system, focus on the strategic goals of enterprise development, complex nature of management decisions, high level of management dynamics, variability of approaches to the development of individual management decisions, adequacy of response to certain threats to economic interests, adaptability of the emerging economic security system, effectiveness of management decisions, legality of management decisions. It is determined that proper strategic management of the economic security of an enterprise shows that an enterprise, being in a situation of uncertainty, unpredictability, changes in both internal and external business conditions, makes risky decisions in a highly competitive environment, seeks to prevent, mitigate or protect against existing or projected dangers of threats or risks, which ensures the achievement of its business goals. At the same time, the company's resources are used not only to prevent risks and threats, but primarily to achieve the main business goals.

Key words: strategy, strategic management, enterprise, security, management of economic security of an enterprise, threats, risks.

JEL classification: M21, L1, G32

Стаття надійшла до редакції 09.01.2024

The article was received January 9, 2024

¹ Valerii O. Kotliarov, Doctoral Student, National Aviation University