

**Корчинський І.О.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку

Львівського державного університету внутрішніх справ

**Фостяк В.І.**

аспірант

Львівського державного університету внутрішніх справ

**Korchynskiy Ivan**

Lviv State University of Internal Affairs

**Fostiak Volodymyr**

Lviv State University of Internal Affairs

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## FORMATION OF A MANAGEMENT STRATEGY FOR THE SAFETY ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Складність ведення бізнесу в Україні зумовлює необхідність приділення уваги вирішенню не лише поточних проблем, а й зосередження на можливості забезпечення розвитку. Відповідно, у безпековій діяльності, крім реалізації оперативних дій щодо підтримки необхідного рівня безпеки, важливими є розроблення та реалізація стратегічних заходів з урахуванням можливої зміни впливу зовнішнього середовища та наявних ресурсів для формування безпечних умов розвитку. У статті визначено принципи розроблення стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. Обґрунтовано завдання стратегії управління безпековою діяльністю виходячи з: орієнтації на довгострокову перспективу; врахування наявного безпекового потенціалу; збереження підприємства як соціально-економічної системи в майбутньому; прогнозування зміни впливу внутрішніх та зовнішніх загроз; посилення співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки. Визначено етапи розроблення та реалізації стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. Обґрунтовано можливі варіанти вибору стратегії управління безпековою діяльністю, які повинні враховувати стратегію розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, безпека, безпекова діяльність, підприємство, модель, загроза.

Сложность ведения бизнеса в Украине обуславливает необходимость уделить внимание решению не только текущих проблем, но и сосредоточить его на возможности обеспечения развития. Соответственно, в сфере безопасностной деятельности, кроме реализации оперативных действий по поддержке необходимого уровня безопасности, важными являются разработка и реализация стратегических мероприятий с учетом возможного изменения влияния внешней среды и имеющихся ресурсов для формирования безопасных условий развития. В статье определены принципы разработки стратегии управления безопасностной деятельностью предприятия. Обоснованы задачи стратегии управления безопасностной деятельностью исходя из: ориентации на долгосрочную перспективу; учета имеющегося безопасностного потенциала; сохранения предприятия как социально-экономической системы в будущем с прогнозированием изменения влияния внутренних и внешних угроз; усиления сотрудничества с внешними субъектами безопасности. Определены этапы разработки и реализации стратегии управления безопасностной деятельностью предприятия. Обоснованы возможные варианты выбора стратегии управления безопасностной деятельностью, которые должны учитывать стратегию развития предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, безопасность, безопасностная деятельность, предприятие, модель, угроза.

The complexity of doing business in Ukraine necessitates paying attention to solving not only current problems, but focusing on the possibility of ensuring development. Accordingly, in the field of safety activities, in addition to the implementation of operational actions to maintain the required level of security, it is important to develop and implement strategic measures taking into account the possible changes in the influence of the external environment and available resources for creating a safe deve-

lopment environment. The principles of developing a management strategy for the safety activity of the enterprise: the systemicity, consistency, validity, appropriateness, flexibility. It is substantiated that the management strategy for the safety activity should be consistent with the overall development strategy of the enterprise. It is also proved that while forming the development strategy of the enterprise, security aspects should be basic, that is, it is impossible to determine the goals of the enterprise development without taking into account the security of their achievement. The objectives of the management strategy for the safety activity based on: orientation to the long term; taking into account existing safety potential; maintaining the enterprise as a socio-economic system in the future forecasting changes in the impact of internal and external threats; strengthening cooperation with external security subjects. The stages of development and implementation of the management strategy for the safety activity of the enterprise. Substantially possible options for choosing a management strategy for the safety activity that should take into account the development strategy of the enterprise, that is, it is active or passive. It is proved that an active strategy is characterized by a high level of risk, when a passive one is low; an active strategy involves significant changes in the internal environment of the enterprise, which can lead to threats; an active strategy involves attracting financial resources, accompanied by financial risks. The stages of implementation (accumulation of necessary resources, management of the process of implementing the strategy, implementation of the planned strategic changes) of the management strategy for the safety activity and control (establishing results, evaluating the chosen strategy, making changes to the strategy) are determined.

**Key words:** strategy, security, safety activity, enterprise, model, threat.

**Постановка проблеми.** Умови ведення бізнесу в Україні характеризуються не лише швидкою та непередбачуваною зміною з посиленням негативного впливу на діяльність підприємств, а й необхідністю максимально раціонального використання обмежених ресурсів для досягнення цілей. Тобто ефективність фінансово-господарської діяльності залежить як від здатності чітко визначити стратегічні орієнтири, сформулювати варіанти досягнення їх, так і розподілити ресурсне забезпечення. Зазначене актуалізує необхідність застосування стратегічного управління, яке в умовах високої невизначеності зміни середовища функціонування виступає в ролі лоцмана, який веде корабель через протоку, оточену небезпечними рифами. Стосовно управління безпековою діяльністю питання формування стратегії й тактики не розглядається науковцями, це ще сфера, в якій існує певний науковий вакуум.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розробленню питань щодо підтримки достатнього рівня безпеки підприємства багато уваги приділяють вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: Л. Абалкін, О. Ареф'єва, І. Бінько, З. Варналій, О. Власюк, Т. Васильців, З. Герасимчук, В. Горбулін, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, В. Ковальов, Г. Козаченко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, В. Мунтіян, Є. Олейніков, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Я. Пушак, Н. Реверчук, О. Терещенко, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та ін.

Відаючи належне науковій і практичній значущості праць провідних учених, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі й практиці господарювання підприємств недостатньо уваги приділено проблемі формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є характеристика сутності, визначення завдань та процесу розроблення й реалізації стратегії управління безпековою діяльністю підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Коріння стратегічного управління підприємством лежить у військовій сфері, адже сам термін «стратегія» – це поєднання грецьких слів *strategos*, тобто «військо», та *ago*, що означає «веду», яке трактувалося як уміння полководця вдало розгорнути війська перед сутичкою. Вважаємо за доцільне процитувати лише кілька найбільш відомих визначень терміна «стратегія», які в подальшому будуть використані як основа для розуміння суті стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. Так, І. Ансофф доводить, що стратегію можна визначити й як «...складну і потенційно міцну зброю, за допомогою якої сучасні фірма може протистояти змінним умовам» [1, с. 39], уміле застосування якої забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі. Не можна оминати увагою й доробок З. Шершньової та С. Оборської, які, обґрунтовуючи стратегію як «...довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» [3, с. 97], доводять необхідність під час її формування здійснення процедур, пов'язаних із визначенням цілей, узгодження взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, внесення необхідних змін в організаційну структуру, систему ресурсного забезпечення, систематичне уточнення цілей та можливостей їх досягнення.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасне трактування стратегії передбачає акцентування уваги на максимальній гнучкості в діяль-

ності підприємства зі швидким реагуванням на зміну середовища функціонування, що й дає змогу забезпечити досягнення визначених цілей, що, своєю чергою, потребує формування належного інформаційного забезпечення, мобільності організаційної структури та можливості маневрувати ресурсами в короткі проміжки часу.

У поточних умовах ведення бізнесу управління безпековою діяльністю не може здійснюватися без урахування стратегічних аспектів [2, с. 56]. Перш за все потрібно наголосити на тому, що визначальною є стратегія розвитку підприємства, а стратегія управління безпековою діяльністю має підпорядкований характер. Тобто в нашому розумінні основною метою стратегії управління безпековою діяльністю є підтримка та уможливлення досягнення економічних інтересів підприємства, зокрема шляхом формування моделі безпечного розвитку суб'єкта господарювання, яка містить цілі, методи й технології їх досягнення.

Під час формування стратегії управління безпековою діяльністю доцільно дотримуватися таких принципів, які враховують як засади забезпечення безпеки підприємства, так і ключові аспекти стратегічного управління. Це принципи:

- системності, тобто застосування системного підходу до оцінювання та прогнозування зміни рівня управління безпековою діяльністю у розрізі керуючої підсистеми, керованої підсистеми та управлінських рішень;

- послідовності – розроблення та реалізація суб'єктами безпеки послідовних захисних заходів із забезпеченням досягнення та підтримки необхідного рівня безпеки;

- обґрунтованості – формування необхідного інформаційного підґрунтя для розроблення та реалізації захисних заходів, що враховує як очікувані зміни внутрішнього середовища, так і прогнози щодо посилення впливу суб'єктів зовнішнього середовища;

- доцільності – обґрунтування доцільності реалізації певних захисних заходів виходячи з необхідності виділення та застосування певного ресурсного забезпечення для протидії загрозам порівняно з очікуваними втратами від їх реалізації;

- гнучкості – здатність вносити необхідні зміни в процес реалізації стратегії управління безпековою діяльністю виходячи зі змін в економічних інтересах підприємства та ступеня агресивності середовища функціонування.

Уважаємо за доцільне наголосити й на такому моменті: з одного боку, стратегія управління безпековою діяльністю повинна узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства, але, з іншого боку, не можна відкидати той важ-

ливий момент, що під час формування другої базовими повинні бути безпекові аспекти, тобто не можна визначати цілі розвитку підприємства без урахування безпечності їх досягнення. Як рівень ризику, так і можливі втрати від реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз формують основу під час визначення цілей, а в подальшому є чинниками внесення необхідних змін та коригування загальної стратегії підприємства.

Завдання стратегії управління безпековою діяльністю можна визначити у такій сукупності (рис. 1).

В основі визначених завдань лежить кілька ключових аспектів: по-перше, той момент, що стратегія повинна передбачати реалізацію управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу; по-друге, реалізація цих рішень повинна бути підкріплена можливостями підприємства, тобто в умовах управління безпековою діяльністю – безпековим потенціалом; по-третє, стратегія повинна формувати підґрунтя для збереження підприємства як соціально-економічної системи в майбутньому; по-четверте, зважаючи на сутність безпекової діяльності, серед завдань належна увага приділена визначенню та прогнозуванню зміни впливу внутрішніх та зовнішніх загроз як першопричини зниження рівня безпеки; по-п'яте, стратегія управління безпековою діяльністю повинна передбачати ефективне використання безпекового потенціалу, зокрема шляхом посилення співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Виконання визначених завдань передбачає зосередження уваги на самому процесі формування стратегії, який повинен включати, враховуючи специфіку промислових підприємств, виконання таких етапів:

Етап 1. Оцінювання управління безпековою діяльністю підприємства.

Етап 2. Виявлення можливих внутрішніх та зовнішніх загроз із прогнозуванням зміни їхнього впливу на фінансово-господарську діяльність у майбутньому.

Етап 3. Оцінювання поточної стратегії розвитку підприємства. Інформація про фактичний рівень безпеки підприємства, ступінь агресивності зовнішнього середовища сьогодні та в майбутньому формує підґрунтя для оцінювання стратегії розвитку підприємства з погляду здатності забезпечити необхідний рівень безпеки та обґрунтування доцільності внесення змін у саму стратегію, якщо економічний ріст буде супроводжуватися високим рівнем ризику та реалізацією загроз із суттєвими втратами для підприємства.

Етап 4. Формування безпекового потенціалу.

Етап 5. Вибір стратегії управління безпековою діяльністю ПП. Основою вибору певної



**Рис. 1. Завдання стратегії управління безпековою діяльністю підприємства**

стратегії, на нашу думку, повинні бути два ключові моменти: рівень безпеки певного суб'єкта господарювання в поточному періоді та очікувані зміни в діяльності підприємства, які визначаються стратегією розвитку підприємства.

Важливим моментом є узгодження стратегії управління безпековою діяльністю зі стратегією розвитку підприємства. Серед значної кількості класифікаційних ознак стратегії розвитку підприємства нами була вибрана та, яка передбачає визначення пасивної та активної стратегій.

Лише коротко зазначимо, що активна стратегія, яку інколи ще визначають як наступальну, або ж експансивну, характеризується постійним розширенням діяльності підприємства, суттєвим оновленням асортименту продукції, технічним переозброєнням виробництва, агресивною маркетинговою політикою, намаганням випередити конкурентів, інтенсивним використанням усіх видів ресурсів, високим рівнем ризику в грошово-кредитній сфері і т. д. Пасивна стратегія, або ж реактивна, характеризується поміркованими змінами у діяльності,

захистом власної частини ринку перед агресивними діями конкурентів, поступовим удосконаленням технологічного процесу за умови поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності і т. д.

На нашу думку, ці види стратегії розвитку підприємства є визначальними під час формування стратегії управління безпековою діяльністю. Зазначене ґрунтується на таких аргументах:

- активна стратегія характеризується високим рівнем ризику, а пасивна – низьким. Зважаючи, що негативними результатом реалізації ризику є загроза, то дії суб'єктів безпеки будуть суттєво відмінними за умов вибору однієї із цих стратегій;

- активна стратегія передбачає суттєві зміни у внутрішньому середовищі підприємства, що знову ж таки може спричинити виникнення ризиків і загроз;

- розширення частки ринку та вихід на нові сегменти супроводжуються високим рівнем невизначеності, що спричиняє зростання ризиків, мінімізація яких є одним із завдань суб'єктів безпеки;

– активна стратегія передбачає залучення фінансових ресурсів, що супроводжується фінансовими ризиками.

Зазначені аргументи доводять, що вибір підприємством певної стратегії вимагає врахування цього аспекту під час формування стратегії управління безпековою діяльністю, зокрема здатності своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі, які характеризуються відмінною інтенсивністю за різних видів стратегії розвитку підприємства.

Етап 6. Формування тактики реалізації стратегії управління безпековою діяльністю підприємства.

Етап 7. Реалізація вибраної стратегії, що супроводжується контролем та необхідним коригуванням.

Реалізація стратегії управління безпековою діяльністю передбачає такі важливі етапи:

- акумулювання необхідних ресурсів;
- управління процесом реалізації стратегії;
- здійснення запланованих стратегічних змін.

Контроль над реалізацією стратегії повинен здійснюватися з:

- установлення результатів;
- оцінкою вибраної стратегії;
- внесенням змін у стратегію.

Складність виконання як реалізації, так і контролю стратегії управління безпековою

діяльністю зумовлюється: по-перше, її підпорядкованістю стратегії розвитку підприємства; по-друге, результат передбачає формування безпечних умов досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, який не можна оцінити з погляду отримання додаткового прибутку, а лише виходячи з результатів уникнення можливих утрат або ж зменшення їх величини.

**Висновки з даного дослідження.** Узагальнюючи, доцільно ще раз підкреслити, що процес формування та реалізації стратегії управління безпековою діяльністю є складним унаслідок необхідності враховувати два ключові моменти: рівня безпеки та виду стратегії розвитку підприємства. Процес реалізації не може залишитися поза увагою керівної ланки, та й менеджерів усіх рівнів, а ресурсне забезпечення формується виходячи з пріоритетності забезпечення безпечних умов функціонування та розвитку підприємства. Результати реалізації певної стратегії управління безпековою діяльністю вбачаються у досягненні стратегічних цілей стратегії розвитку підприємства. Подальші дослідження доцільно здійснювати виходячи з важливості визначення та обґрунтування сутності окремих стратегій управління безпековою діяльністю підприємства, які доцільно застосовувати в умовах українських підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Ансоф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 230 с.
2. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А.М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. 276 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

#### References:

1. Ansof, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Jekonomika, Moskva, Rossijskaja Federacija. (in Russian)
2. Shtanhret, A. M. (2017). Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Accounting and analytical support for managing the economic security of the enterprise]. L'viv : Ukr. akad. drukarstva. (in Ukrainian)
3. Shershnova, Z. Ye., Oborska, S. V. (1999). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)