

Матюх Сергій Анатолійович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин, Хмельницький
національний університет

Matiukh Serhii,
PhD in Economic Sciences,
Associate Professor,
Khmelnitskyi National University
<https://orcid.org/0000-0001-9899-109X>

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

THE FUNDAMENTALS OF FORMING THE MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY AT THE ENTERPRISE

Матюх С. А. Основи формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 27-32.

Matiukh S. The fundamentals of forming the mechanism for implementation of the strategy for ensuring the economic security at the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 1, pp. 27 – 32.

У статті досліджено особливості формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням середовища функціонування вітчизняних підприємств. Визначено сутність досліджуваного механізму та інформаційну природу його функціонування. Конкретизовано основні передумови формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, яка включає вісім складових. Визначено вимоги до такого механізму з метою його злагодженої роботи. Розроблено матрицю управлінського впливу на процеси стратегічного управління економічною безпекою підприємства з конкретизацією основних суб'єктів управління і завдань, які реалізуються у межах такого управління.

Ключові слова. Стратегія, механізм, економічна безпека підприємства, суб'єкти управління.

The strategy implementation of ensuring the economic security at the enterprise requires the formation of an appropriate organizational and economic mechanism that will allow to achieve the set goals clearly and consistently, considering the current conditions of the enterprise's functioning. To form a mechanism for the strategy implementation for ensuring the economic security at enterprises, it is necessary to determine the main prerequisites of such a process. Therefore, it is expedient to specify the requirements for such a mechanism, the conditions for its implementation, determine the responsible persons and detail its instrumental support. This allows to understand the result clearly that should be achieved, accordingly, and the process itself will be more structured and targeted. The study considers the peculiarities of the mechanism formation for the implementation of the strategy for ensuring the economic security at the enterprise, considering the environment of the domestic enterprises. The essence of the investigated mechanism and the informational nature of its functioning have been determined. The main prerequisites for the formation of the mechanism for the implementation of the strategy for ensuring the economic security at the enterprise, which includes eight components, have been specified. The requirements for such a mechanism are determined for the purpose of its coordinated operation. The matrix of managerial influence on the processes of strategic management of the economic security of the enterprise has been developed with the specification of the main subjects of management as well as the tasks that are implemented within the framework of such management. Considering the specifics of enterprise management in accordance with the strategic tasks of ensuring economic security, allows the formation of operational connections between different levels of management and ensures the minimization of intra-organizational resistance when implementing management decisions within the scope of the relevant management mechanisms. Furthermore, each management decision is based on information flows that are formed in the relevant information field, analyzed, and aggregated and used by various management subjects in the development and implementation of management decisions. The mechanism of the strategy implementation for ensuring the economic security of the enterprise has an informational nature and provides the clear identification of performers at each stage of its interaction with the general management system, which requires further thorough research within the functional components of the management system.

Keywords: strategy, mechanism, economic security of the enterprise, management subjects.

Вступ

Реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства потребує формування відповідного організаційно-економічного механізму, який дозволить чітко і послідовно досягати поставлених цілей з урахуванням актуальних умов функціонування підприємства.

Для формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств необхідно визначити основні передумови такого процесу. Тобто доцільно конкретизувати вимоги до такого механізму, умови для його впровадження, визначити відповідальних осіб і деталізувати інструментальне його забезпечення. Це дозволяє чітко розуміти кінцевий результат, якого необхідно досягнути, відповідно, і сам процес буде більш структурований та цілеспрямований.

У наукових публікаціях процесам формування безпекових організаційно-економічних механізмів приділено достатньо багато уваги, серед них доцільно виділити праці Гавловської Н.І., Єпіфанової І.Ю., Ілляшенко О.В., Любохинець Л.С., Ляшенко О.М., Мельника С.І., Нижника В.М., Овчаренка Є.І., Погорелова Ю.С., Козаченко Г.В., Франчука В.І. [1-12].

У багатьох працях зазначених авторів враховується вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та аналізується спроможність системи менеджменту впроваджувати зміни. Також визначається структурний підрозділ або підрозділи, які відповідають за впровадження таких змін. Акцентування уваги саме на виконавцях та ініціаторах змін обумовлено наявністю внутрішньоорганізаційного спротиву, що виникає при впровадженні новацій у будь-якій сфері управління підприємством.

Також більшість авторів [2, 5, 6, 8-10] доводять необхідність визначення основних завдань функціонування механізму та методів їх досягнення. При цьому враховується природа механізму та особливості його побудови.

Визначення мети та цілей дослідження

Метою статті є дослідження особливостей формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням середовища функціонування вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Оскільки стратегічна складова відноситься до сфери менеджменту найвищого рівня ієрархії, то і сутність досліджуваного у роботі механізму є управлінською. Це означає необхідність висвітлення всіх можливих варіантів використання управлінського інструментарію та різних методологічних підходів до його формування. При цьому забезпечення економічної безпеки підприємства у стратегічній перспективі передбачає розробку і реалізацію управлінських рішень у довгостроковому і середньостроковому часовому діапазоні, оскільки акцент менеджерів буде саме на попередженні негативних проявів загроз і мінімізації невинного ризику при ухваленні управлінських рішень.

У деяких публікаціях зустрічається думка, що в умовах кардинальних трансформацій зовнішнього середовища довгострокові перспективи є слабо прогнозованими, і досягти належного ефекту за рахунок ефективного планування практично неможливо. З такою позицією складно погодитись, оскільки існують інші приклади. Так, доволі значна кількість підприємств, враховуючи досвід початку війни у 2014 році, диверсифікували види своєї діяльності, знайшли альтернативні логістичні ланцюжки, стали більш енергонезалежними суто за рахунок відповідних стратегічних рішень, які поступово давали свій ефект і особливо чітко проявилися у 2022 році. Досить часто механізми «прив'язують» до вирішення операційних задач і не досліджують їх можливості у довгостроковій перспективі, чим знижують цінність розроблених підходів та рекомендацій для практиків.

Також необхідно враховувати, що для вищезазначеного механізму збір, обробка, аналіз, агрегування та персоніфіковане використання інформації про діяльність підприємства та його основних стейкхолдерів має виключне значення. Лише на основі обробки значного інформаційного масиву даних відбувається генерування необхідних управлінських реакцій, які безпосередньо реалізуються у межах дії різних механізмів, у тому числі у межах механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

З урахуванням вищезазначеного доцільно чітко визначити передумови формування механізму (рис. 1).

До основних передумов формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства належать:

1. Наявність системи економічної безпеки підприємства (для реалізації стратегії повинна існувати система економічної безпеки підприємства з окремими її елементами та зв'язками, оскільки без такої системи практично неможливо реалізувати стратегію на практиці);
2. Якісне інформаційне забезпечення системи менеджменту (інформаційна природа такого механізму обумовлює необхідність у своєчасній, достовірній та верифікованій інформації);
3. Системний моніторинг зовнішнього середовища (традиційний у стратегічному управлінні аналіз можливостей та загроз не може бути реалізований без моніторингу зовнішнього середовища з акцентуванням уваги на його інституційну складову та вплив основних стейкхолдерів);

4. Системний моніторинг внутрішнього середовища (внутрішньосистемні процеси обов'язково аналізують з позиції виявлення слабких місць, потенційних резервів росту та внутрішніх конфліктів і загроз);

5. Перелік особового складу, який задіяний у процесах забезпечення економічної безпеки, та розподіл сфер відповідальності (суб'єктність у процесах забезпечення економічної безпеки дозволяє визначити ініціаторів змін, виконавців та аналітиків, що є однією з основних рушійних сил будь-якого механізму);

6. Наявність переліку інструментів, які можуть використовуватись для досягнення поставлених цілей (інструментальне забезпечення процесів управління і формування механізмів, є запорукою їх життєздатності та сприйняття системою управління підприємством);

7. Наявність системи моніторингу досягнення стратегічних цілей (пошук і розуміння оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей та ідентифікація етапів їх досягнення дозволяє гнучко реагувати на запити середовища функціонування підприємства та оптимізувати процеси стратегічного управління підприємством в цілому);

8. Наявність системи мотивації за досягнення цільових показників (персонал підприємства є основною рушійною силою будь-якого механізму, а його належна мотивація – запорукою дієвості такого механізму на практиці).

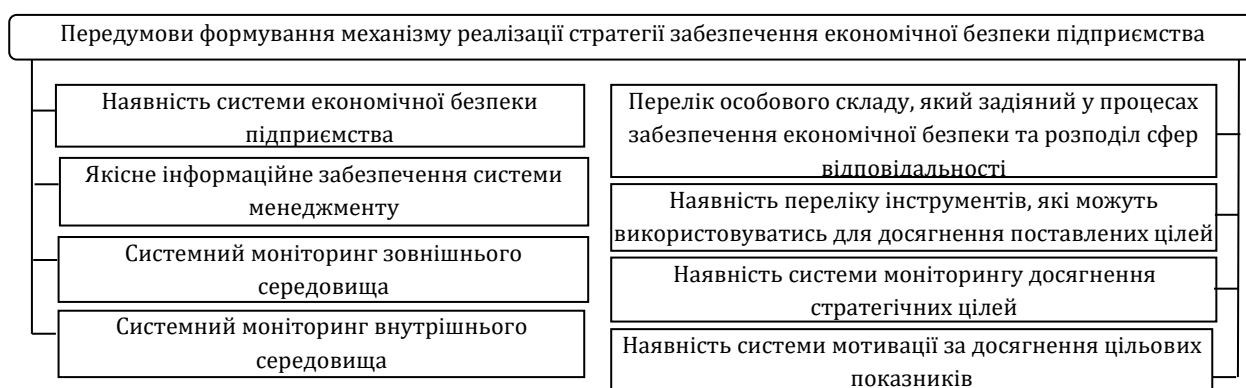


Рис. 1 Передумови формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Представлені передумови не є вичерпними, оскільки для досягнення цілей забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно використовувати доволі значний обсяг ресурсів, які у повному обсязі не представлені у переліку основних передумов формування досліджуваного механізму, однак деталізовані при побудові системи економічної безпеки підприємства.

Враховуючи передумови формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, необхідно визначити вимоги до такого механізму з метою його злагодженої роботи у подальшому. До таких вимог доцільно віднести:

1. Раціональність структури («ідеальний механізм» позбавлений зайвих елементів і дозволяє досягти мети з мінімальними витратами ресурсів, при цьому необхідно враховувати стратегічні перспективи його використання та закладати певний «запас міцності»);

2. Стійкість до відмов (механізм повинен стабільно працювати в умовах певного рівня турбулентності середовища його функціонування, що передбачає його стабільну структуру і функції у заданому діапазоні умов. При настанні форс-мажорних обставин можливі певні проблеми у його функціонуванні, але повинна бути забезпечена сталість його роботи у стандартних умовах);

3. Адаптивність (при розробці механізму необхідно враховувати можливість його адаптації до вимог і потреб сьогодення, а також до певної трансформації поглядів вищого керівництва, яке безпосередньо впливає на стратегію підприємства та вибір шляхів забезпечення його економічної безпеки);

4. Релевантність (механізм повинен відповідати реальним потребам потенційних користувачів з урахуванням стану підприємства та середовища його функціонування);

5. Збалансованість (надмірна складність механізму або його примітивізація не повинні стати перешкодою для його використання у практичній діяльності підприємства, акцентування уваги на одному з елементів системи економічної безпеки призведе до диспропорції у його

ресурсному забезпеченні та можливих прорахунків і недоліків у розрізі інших елементів системи економічної безпеки, що обумовлює доцільність знаходження відповідного балансу).

Враховуючи вимоги до механізму, необхідно також визначити і умови для його впровадження на підприємстві. Будь-який організаційно-економічний механізм не може функціонувати без попередньої підготовчої роботи з його впровадження та інтеграції у діючу систему управління підприємством і його функціональними складовими. Тому, перед менеджментом підприємств постає завдання створити належні умови впровадження механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Однією з основних умов є визначення сфер відповідальності та безпосередньо відповідальних осіб за певні напрями діяльності, які реалізують свої повноваження у сфері економічної безпеки і мають доступ до впливу на формування стратегії підприємства. Також важливе значення має агрегування та аналіз інформаційних потоків, на основі яких діагностується стан зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Окремою вимогою є розроблення індикаторів загроз, на основі яких із залученням експертів приймаються рішення щодо рівня допустимого ризику у межах повноважень відповідальних осіб. Це дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення у межах функціонування механізму та забезпечувати керованість внутрішньоорганізаційних

Таблиця 1. Матриця управлінського впливу на процеси стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Суб'єкти	Завдання стратегічного управління									
	Формування цілей загальної стратегії	Формування цілей функціональних стратегій	Політика забезпечення ЕБП	Вибір інструментів реалізації політики забезпечення ЕБП	Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз ресурсного забезпечення	Трансформація організаційної структури підприємства	Формування системи мотивації	Формування системи контролю досягнення цільових показників
Власники	+	+	+		+	+		+	+	+
Комерційний директор	+	+	+	+	+			+	+	+
Технічний директор	+	+	+		+			+		
Головний бухгалтер	+	+	+	+			+	+	+	+
Головний енергетик		+	+		+	+				
Фахівці відділу економічної безпеки	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Фахівці планово-фінансового відділу	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Фахівці відділу маркетингу	+	+			+		+			+
Фахівці відділу матеріально-технічного постачання		+			+		+			+
Фахівці відділу ІТ		+	+	+		+		+		+
Фахівці відділу кадрів	+	+	+			+	+	+	+	+
Керівники цехів та дільниць		+		+		+	+	+		+

Джерело: узагальнено автором.

процесів, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки. Важливою умовою є наявність на підприємстві системи моніторингу досягнення проміжних і кінцевих стратегічних цілей, у тому числі у сфері економічної безпеки, оскільки без розуміння послідовності досягнення цілей та часового горизонту подій складно говорити про можливість формування стратегії в цілому і стратегії забезпечення економічної безпеки зокрема.

Повинна також бути розроблена процедура коригування стратегії, оскільки сучасні умови турбулентного розвитку економічних процесів обумовлюють актуальність і необхідність вищезазначеного питання для практики.

З метою визначення відповідальних осіб, які беруть участь у стратегічному управлінні в цілому та реалізації механізмів стратегічного управління зокрема, доцільно розробити матрицю управлінського впливу на процеси стратегічного управління економічною безпекою підприємства (табл. 1) з конкретизацією основних суб'єктів управління і завдань, які реалізуються у межах такого управління.

Саме з позиції стратегічного управління, більшість з переліку представлених у табл. 1 осіб бере безпосередню участь у формуванні стратегій різних рівнів. Власники формують загальне

бачення розвитку підприємства, при цьому необхідно зазначити, що у вітчизняних реаліях генеральним директором підприємства, у багатьох випадках, є його власник. Власники аналізують інформаційний простір та середовище функціонування бізнесу з метою розуміння загальних тенденцій і ефективності вкладення коштів та розробки безпекових заходів на рівні підприємства (захист власних інвестицій). Функції мотивації та контролю безпосередньо «належать» власникам компаній, однак періодичність їх «застосування» є меншою у порівнянні з менеджерами середньої ланки.

Директори різних напрямів та головні спеціалісти доволі суттєво впливають на формування як загальної стратегії підприємства, так і стратегії його економічної безпеки. Це обумовлено їх безпосереднім операційним впливом на процеси управління у межах своїх сфер відповідальності, а також необхідністю реагувати на різноманітні загрози рішеннями, які мають стратегічний характер. Акцент при ухваленні рішень здійснюється на відповідну функціональну сферу діяльності (фінанси, ресурси та інше), де виникають потенційні проблеми, або з урахуванням впливу середовища функціонування підприємства необхідно реалізовувати низку заходів для попередження або нівелювання негативних наслідків певних подій.

Фахівці різних відділів безпосередньо беруть участь в організації безпекових заходів, а служба економічної безпеки підприємства та планово-економічний відділ залучені практично до всіх процесів забезпечення економічної безпеки на стратегічному і тактичному рівнях, оскільки є одними з головних виконавців та модераторів управлінських рішень вищого керівництва.

Керівники цехів та дільниць також активно залучені до забезпечення економічної безпеки внаслідок безпосереднього керівництва операційними процесами на місцях і розуміння актуальних потреб та проблем на рівні операційних підрозділів, які і генерують основну частку доданої вартості та забезпечують безпосереднє надходження виручки за рахунок випуску продукції.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Урахування специфіки управління підприємством відповідно до стратегічних завдань забезпечення економічної безпеки дозволяє формувати оперативні зв'язки між різними рівнями управління та забезпечує мінімізацію внутрішньоорганізаційного спротиву при впровадженні управлінських рішень у межах дії відповідних управлінських механізмів. При цьому кожне управлінське рішення ґрунтується на інформаційних потоках, які формуються у відповідному інформаційному полі, аналізуються та агреговано використовуються різними суб'єктами управління при розробці та реалізації управлінських рішень. Механізм реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства має інформаційну природу і передбачає чітку ідентифікацію виконавців на кожному етапі його взаємодії із загальною системою менеджменту, що потребує подальших ґрунтовних досліджень у межах функціональних складових системи менеджменту.

Список літератури

1. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.
2. Єпіфанова І.Ю., Ткачук Л.М., Панкова В.Д. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Т. 1. С. 12-15.
3. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.
4. Любохинець Л.С., Рудніченко Є.М. Методологічні засади гнучкого управління системою економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 216-221.
5. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., перероб. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
6. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
7. Нижник В.М. Економічна безпека виробничих систем: методи та механізми забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 5. Т. 1. С. 7-10.
8. Овчаренко Є.І. Гніденко В.І., Богданов Р.І. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елемента служби економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7758>.
9. Погорелов Ю.С., Гавловська Н. І. Вплив стратегічних орієнтирів вітчизняних підприємств суб'єктів ЗЕД на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т. / за заг. ред. В. О. Онищенко, Г.В.Козаченко*. Полтава: ПолтНТУ

ім. Ю. Кондратюка, 2016. Т. 1. С. 209-239.

10. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2010. 440 с.
11. Liubokhynets L., Rudnichenko Y., Havlovska N. Implementation of Strategic Imperatives for Strengthening the Economic Security of Textile Enterprises Through Introduction of Agile Management System. *Vlákna a textil (Fibres and Textiles)*. 2021. № 28 (2). P. 35-44.
12. Liubokhynets L., Rudnichenko Y., Dzhereliuk I., Illiashenko O., Kryvdyk V., Havlovska N. Methodological Foundations Of Flexible Management And Assessing The Flexibility Of An Enterprise Economic Security System. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9 (3). P. 4616-4621.

References

1. Havlovska, N.I. (2016). *Ekonomichna bezpeka zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv: otsiniuvannia, modeliuvannia, mekhanizm zabezpechennia*. [Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: evaluation, modeling, mechanism of provision]. FOP Melnyk A.A. Khmelnytskyi. Ukraine.
2. Yepifanova, I.Yu., Tkachuk, L.M., Pankova, V.D. (2021). «Strategic risk management in the personnel management system». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. no. 6. vol. 1, pp. 12-15.
3. Illiashenko, O.V. *Mekhanizmy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva*. [Mechanisms of the system of economic security of the enterprise]. Machulin. Kharkiv. Ukraine.
4. Liubokhynets, L.S., Rudnichenko, Ye.M. (2019). «Methodological principles of flexible management of the system of economic security of enterprises». *Biznes Inform*. no. 12, pp. 216-221.
5. Liashenko, O.M. *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva*. [Conceptualization of management of economic security of the enterprise]. NISD. Kyiv. Ukraine.
6. Melnyk, S.I. (2020). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv : teoriia, metodolohiia, praktyka*. [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice]. «Rastr-7». Lviv. Ukraine.
7. Nyzhnyk, V.M. (2011). «Economic security of production systems: methods and mechanisms of ensuring». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. no. 5, vol. 1, pp. 7-10.
8. Ovcharenko, Ye.I., Hnidenko, V.I., Bohdanov, R.I. (2020). «The concept of creating an operational security group as a key structural element of the enterprise's economic security service». *Efektivna ekonomika*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7758>.
9. Pohorelov, Yu.S. Havlovska, N.I. (2016). Vplyv stratehichnykh oriientyriv vitchyznianskykh pidpriemstv subiektiv ZED na ekonomichnu bezpeku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv. [Influence of strategic orientations of domestic enterprises of foreign trade entities on the economic security of foreign economic activities of enterprises]. *Ekonomichna bezpeka : derzhava, rehion, pidpriemstvo*. In Onyshchenko V.O., Kozachenko H.V. (eds.). vol. 1, pp. 209-239. PoltNTU im. Yu. Kondratiuka. Poltava. Ukraine.
10. Franchuk, V.I. (2010). *Osoblyvosti orhanizatsii systemy ekonomichnoi bezpeky vitchyznianskykh aktsionerskykh tovarystv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky*. [Peculiarities of the organization of the system of economic security of domestic joint-stock companies in the conditions of the transformational economy]. Lviv. derzh. un-t vnutr. sprav. Lviv. Ukraine.
11. Liubokhynets, L., Rudnichenko, Y., Havlovska, N. (2021). «Implementation of Strategic Imperatives for Strengthening the Economic Security of Textile Enterprises Through Introduction of Agile Management System». *Vlákna a textil (Fibres and Textiles)*. no. 28 (2), pp. 35-44.
12. Liubokhynets, L., Rudnichenko, Y., Dzhereliuk, I., Illiashenko, O., Kryvdyk, V., Havlovska, N. (2020). «Methodological Foundations Of Flexible Management And Assessing The Flexibility Of An Enterprise Economic Security System. *International Journal of Scientific & Technology Research*. vol. 9 (3), pp. 4616-4621.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2023 р.