

УДК 004.08

**Устенко С.В.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри інформаційних систем в економіці  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана***Іванченко Н.О.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної кібернетики  
Національного авіаційного університету*

## РОЗРОБКА ІМПЕРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано доцільність використання імперативної стратегії управління економічною безпекою підприємства. Визначені завдання імперативної стратегії та шляхи регулювання дій досягнення встановлених цілей розвитку підприємства. Запропоновано імперативну семантико-фреймову модель управління економічною безпекою підприємства, яка повинна враховувати як перспективні цілі, так і вибір шляхів і засобів до їх досягнення. Зазначено, що здійснення інноваційних змін у компаніях слід розглядати як попереджуючі реакції на виклики навколишнього середовища. Проаналізовано компоненти імперативної стратегії економічної безпеки підприємства.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, імперативна стратегія, управління, інноваційна стратегія.

### **Устенко С.В., Иванченко Н.А. РАЗРАБОТКА ИМПЕРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье обоснована целесообразность использования императивной стратегии управления экономической безопасностью предприятия. Определены задачи императивной стратегии и пути регулирования действий достижения установленных целей развития предприятия. Предложена императивная семантико-фреймовая модель управления экономической безопасностью предприятия, которая должна учитывать как перспективные цели, так и выбор путей и средств к их достижению. Указано, что осуществление инновационных изменений в компаниях следует рассматривать как предупреждающие реакции на вызовы окружающей среды. Проанализированы компоненты императивной стратегии экономической безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность предприятия, императивная стратегия, управление, инновационная стратегия.

### **Ustenko S.V., Ivanchenko N.O. DEVELOPMENT STRATEGY MANAGEMENT IMPERATIVE OF ECONOMIC SECURITY**

The paper proved the feasibility of using peremptory strategy of economic security. Defined task imperative strategies and ways of regulating actions achieving the goals of the enterprise. A mandatory semantic frame model management of economic security that enterprises should consider both long-term goals and the choice of ways and means to achieve them. It is noted that the implementation of innovative changes in the companies to be seen as proactive response to the challenges of the environment. Analyzed components imperative strategy of economic security.

**Keywords:** economic security, imperative strategy, management, innovation strategy.

**Постановка проблеми.** Управління забезпеченням економічної безпеки (ЕкБП) підприємства – це безперервний процес на підприємстві, що знаходиться у певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій [10].

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження проблематики стратегічного забезпечення підприємств та управління економічною безпекою зокрема, проводили у своїх наукових працях такі зарубіжні й вітчизняні вчені-економісти, як: З.С. Варналій [1], І. Ансофф [2], Л. Антонюк [3], В. Василенко [4], А. Грінзов [5], Е. Олейников [6] та інші.

Разом з тим слід зазначити, що на цей час в Україні здійснено недостатньо наукових досліджень стосовно питань формування стратегічного розвитку підприємств з урахуванням стану економічної безпеки.

**Постановка завдання.** Завдання статті полягає в тому, щоб обґрунтувати підходи і пропозиції щодо розробки імперативної стратегії управління ЕкБП.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічна теорія націлює підприємство на досягнення максимального прибутку. Ґрунтуючись на такому розумінні мети, підприємства будують стратегію і тактику свого розвитку. Обмін товарами і послугами

в умовах суперечливих інтересів може призвести до ситуації, коли підприємство більше втрачає (зменшує свою безпеку), ніж отримує, що ставить під загрозу саме існування підприємства. У сучасній економіці варто перейти від орієнтації на максимізацію прибутку до орієнтації на стабільно високий рівень ЕкБП. У цьому випадку максимізація прибутку стає локальною метою загальної стратегії підтримки стабільно високого рівня ЕкБП.

Стратегії досягнення безпеки економічних систем у короткостроковій перспективі засновані на дії механізмів оперативного і поточного характеру, тоді як стратегія і методи забезпечення їх ЕкБП у довгостроковій перспективі переважно включають стратегічні механізми їх реалізації, що спрямовані на досягнення безпеки України і враховують нові можливості навколишнього середовища, які можуть з'явитися у момент ухвалення рішень або у далекому майбутньому. Саме тому стратегія забезпечення ЕкБП – стратегія вищого рівня, яка доповнює і завершує спільний бізнес-план роботи підприємства, це стандарт здійснення бізнес-процесів підприємства, що визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури і процесами створення доданої вартості продукту.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки та інтеграція України у європейський економічний простір призвели до того, що перед вітчизняними підприємствами постала проблема вироблення нових

підходів до розробки стратегій їх розвитку і управління в середовищі, що швидко змінюється. В умовах безперервних змін за усіма напрямками діяльності компаній стає очевидним, що одним із головних напрямів підвищення стратегічних переваг компаній на ринку і забезпечення їх економічної безпеки у довготривалій перспективі є процес цілеспрямованих

інноваційних змін і розробка імперативної стратегії управління ЕкБП.

На підставі сказаного вище можна запропонувати модель семантичної мережі імперативної стратегії управління ЕкБП, яка представлена на рис. 1. У її структурі виділені стратегічний центр, підрозділи, відповідальні за виробництво продуктів і послуг,

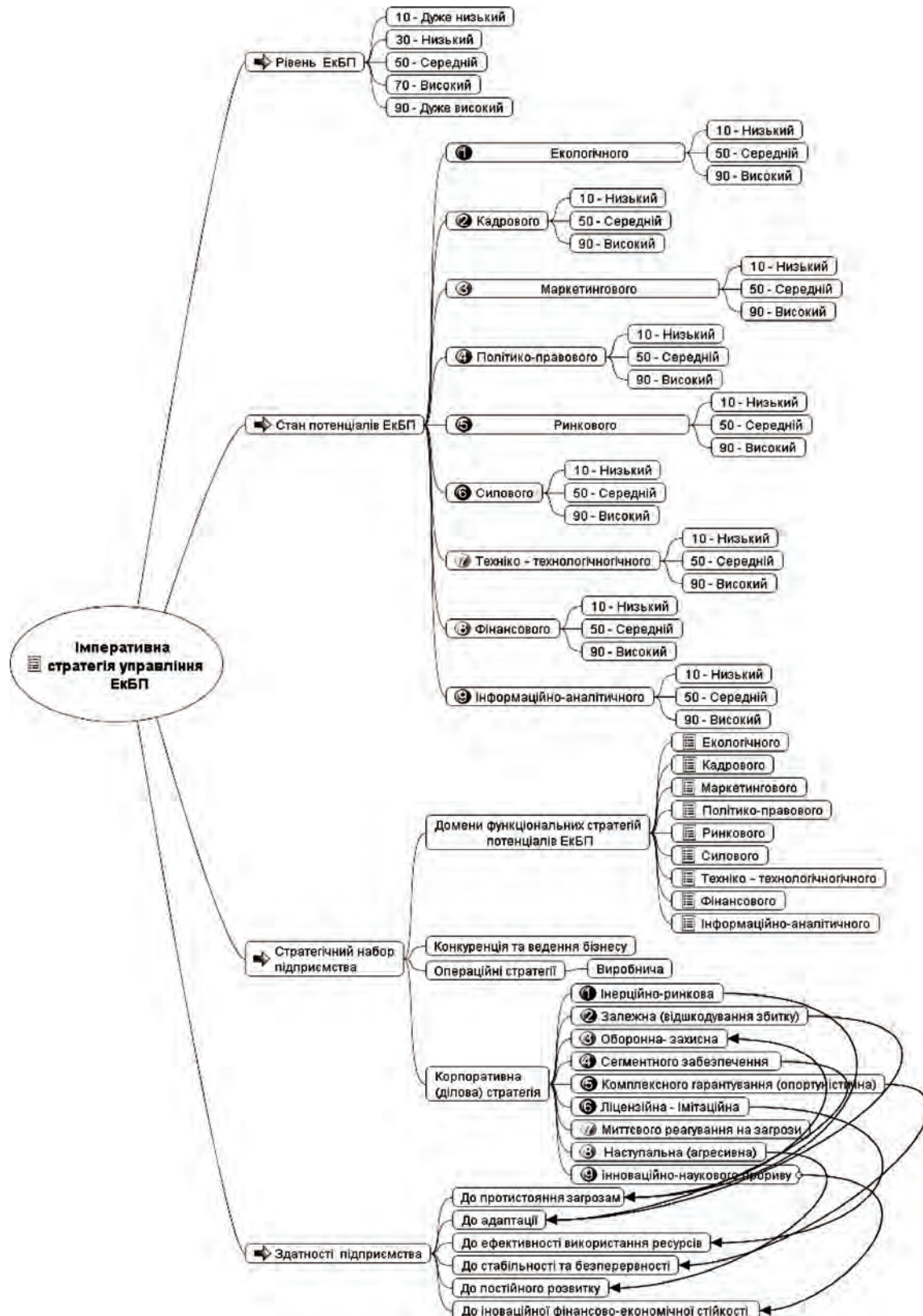


Рис. 1. Семантична мережа імперативної стратегії управління ЕкБП

споживаних на зовнішньому ринку, відповідальні за надання послуг усередині підприємства і підрозділи, що відповідають за роботу підприємства.

Завданням імперативної стратегії управління ЕкБП – визначення шляхів і регулювання дій досягнення встановлених цілей ЕкБП. Вибір стратегії це багатоетапна діяльність, що характеризується семантико-фреймовою моделлю зв'язків з багатокомпонентністю і складністю самої стратегії.

Імперативна семантико-фреймова модель управління ЕкБП повинна враховувати як її перспективні цілі, так і вибір шляхів і засобів до їх досягнення. Здійснення інноваційних змін в компаніях слід розглядати як попереджуючі реакції на виклики навколишнього середовища.

До ключових компонентів імперативної стратегії управління ЕкБП можна віднести:

- визначення здатностей розвитку конкретного підприємства, а також їх узгодження;
- стратегічний аналіз станів потенціалів та їх рівня ЕкБП;
- формування варіантів окремих доменних функціональних стратегічних рішень (альтернатив для кожного потенціалу ЕкБП);
- вибір корпоративних стратегічних рішень ЕкБП;
- організація реалізації оперативної стратегії в доменному просторі ЕкБП;
- контроль за виконанням стратегічних рішень;
- моніторинг реалізації цілей і завдань, ефективність отриманих результатів.

Нульовий рівень даного представлення (рис. 1) задовольняє вимогу багатопільового характеру системи імперативної стратегії у приведенні до єдності, вираженої узагальненими цілями, та наявності визначених критеріїв ієрархічної систематизації.

Цілі першого рівня носять узагальнений характер, який відображає спільну мету елементів другого рівня, що, не зводячись до простої суми цілей другого рівня, є декомпозицією нульового рівня у вигляді сукупності етапів імперативної стратегії. Оптимізація цільової функції першого рівня призводить до формування структури імперативної стратегії.

Другий рівень моделі імперативної стратегії є деталізованим представленням усіх запланованих інноваційних цілей, обраних експертним методом як найбільш дієвих, актуальних та ресурсовідповідних для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Другий рівень дозволяє ефективно розподілити існуючі ресурси відповідно до пріоритетності інноваційних цілей, а отже, потребує попереднього визначення величини пріоритетності, тобто зводиться до побудови двох моделей – моделі, що визначить пріоритетність, та моделі, яка дозволить оптимізувати існуючий ресурсний потенціал.

Вертикальна координація цілей узгоджує однотипні напрями діяльності, забезпечуючи ефективне використання потенціалу. Отже, поданий вигляд відповідає правилам структурування, при яких:

- кожен рівень ієрархії декомпозиції імперативної стратегії має закінчений вигляд та охоплює усі елементи даного рівня деталізації;
- суми характеристик елементів на кожному рівні ієрархії структури рівні;
- нижній рівень декомпозиції (інноваційні цілі) містить елементи (модулі), на основі яких можуть бути ясно визначені усі дані, необхідні і достатні для формування інноваційної стратегії (функціональні характеристики, об'єми робіт, вартість, необхідні результати, виконавці, зв'язки з іншими елементами).

Система стратегій різного типу, яка формується та розробляється підприємством з урахуванням специфіки функціонування і розвитку цього підприємства, є «стратегічним набором» підприємства [9].

Так, доменні функціональні стратегії потенціалів ЕкБП розробляються для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства. Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрями або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним [8].

Конкурентна (бізнес) стратегія розробляється за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності. Вона відображає, як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Очевидно, що бізнес-стратегія для конкретно взятих товарів відрізнятиметься від стратегії для інших товарів. Для підприємства з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із бізнес-стратегією.

Операційні стратегії ЕкБП розробляються для визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами закупівлі, транспортування, реклами тощо).

Завдання планування полягає у дослідженні на основі вхідних даних альтернативних шляхів інноваційного розвитку відповідно до набору запропонованих змінних та обмежень і формуванні моделі імперативної стратегії, яка, з одного боку, задовольняє бачення керівництвом напрямів стратегічного інноваційного розвитку підприємства, а з іншого, відображає реальний стан систем внутрішнього ресурсно-го забезпечення та зовнішніх потреб ринку.

Корпоративна стратегія відображає загальний план управління диверсифікованим підприємством, що описує дії з досягнення певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності. Вона включає: розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу, рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії, зміну структури компанії, рішення про злиття, придбання, входження до складу інших інтеграційних структур, єдину стратегічну орієнтацію підрозділів компанії.

Стратегія імперативного управління ЕкБП можлива за рахунок розроблення саме системної моделі, орієнтованої перш за все на активізацію внутрішнього потенціалу з урахуванням особливостей функціонування підприємства. Саме системний підхід, враховуючи багатогалузевий характер, але в той же час організаційну і функціональну цілісність, дозволить забезпечити отримання синергетичного ефекту за рахунок використання міжгалузевих взаємодій.

Коли на підприємстві починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є перегляд здатності підприємства. Цікаво, що все починається із здатності підприємства, але для того, щоб її розробити, нам потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства. Зокрема, провести аналіз внутрішніх можливостей підприємства (продукції, виробничого потенціалу тощо) та оцінити зовнішнє середовище (конкурентів, покупців, постачальників, товари-замінники тощо). Таким чином, робота над здатністю підприємства починається після того, як вже виконано більшість робіт над складан-

ням стратегії підприємства. Іншими словами, місію підприємства розробляють тільки тоді, коли процес планування вже завершено і схвалено керівництвом підприємства. Отже, по-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі 5 років, а тому процес створення здатності підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися у процесі стратегічного аналізу.

Етапу «моделювання стратегії управління ЕкБП та структурних перетворень» буде відповідати вибір моделі стратегічного інноваційного розвитку з подальшою ідентифікацією змінних, взаємних зв'язків між ними, визначення функцій та структури системи. Цей етап є важливою складовою ефективного функціонування механізму, тому подальша робота буде присвячена проблемам побудови та дослідження моделей імперативної стратегії ЕкБП, визначення вектору структурних перетворень, бажаного структурного типу з ряду альтернатив та відповідних йому здатностей. На цьому етапі окреслюються форми майбутніх інноваційних перетворень, генеруються та визначаються пріоритети альтернативних потоків, оцінюються ресурси, необхідні для реалізації кожного з можливих варіантів, аналізується їх наявність.

Імперативна стратегія управління ЕкБП визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту, що реалізовується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використаного у практичній діяльності.

Розробка стратегії включає в себе процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проєктів. Інноваційна ціль як складова загальних стратегічних цілей являє собою бажаний результат діяльності організації (конкретних виконавців і відповідальних керівників) у вигляді певного (визначеного) нововведення, яке реалізується в обмежені строки з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний (радикальний) розвиток організації. А отже, визначення інноваційних цілей, яке дозволяє направити стратегічний інноваційний розв'язок на виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, має відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом. Відповідно, і управління інноваційним розвитком, яке орієнтовано на досягнення визначених цілей, є ефективним лише у тому випадку, коли конкретні стратегічні цілі можуть бути підкріплені реалістичністю їх змісту, тобто є орієнтованими на дійсний стан організації та зовнішнього середовища в певний момент часу.

Отже, можна стверджувати, що управління інноваційним розвитком підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації. З цього випливає, що інноваційна ціль формує вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток організації. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить від стану інноваційного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок компонентів і елементів внутрішнього середовища організації. Набір ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, со-

ціальні тощо), якими володіє організація, формує її інноваційний потенціал та характеризує готовність до систематичного інноваційного розвитку, а отже, впливає на структуру та напрями інноваційної стратегії.

На реалізацію імперативної стратегії управління ЕкБП здійснюють вплив держава і бізнес, які повинні сконцентрувати усі наявні ресурси на вузькому полі стратегічних інноваційних пріоритетів, що забезпечують первинне освоєння окремих напрямів перспективних технологічних устроїв, де для цього є необхідні заділи і передумови, інноваційне освоєння перспективних ринкових ніш. Лише на цій основі можна підвищити конкурентоспроможність вітчизняних товарів і послуг і забезпечити високі темпи економічного зростання. Для цього потрібно створити достатню законодавчу базу, інфраструктуру, ефективні організаційні форми, надійну кадрову складову для здійснення стратегії інноваційного прориву, орієнтувати на це систему утворення, суспільні організації, засоби масової інформації. Державі необхідно узяти на себе стартове фінансування базисних інновацій у виробничому секторі і забезпечення інновацій в неринковому секторі, створити сприятливий інноваційний клімат, розвивати венчурне фінансування малого і середнього інноваційного бізнесу, підтримувати експорт вітчизняної наукоємної продукції і імпортозаміщення на вітчизняному ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, імперативна стратегія управління ЕкБП – це семантико-фреймова модель проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації функціональних стратегій потенціалів ЕкБП, які спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції. До таких підважелів впливу можна віднести: номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або удосконалення існуючої); поведінку на товарному ринку (інноваційні методи розподілу продукції та формування ціни, використання ринкових комунікацій); управління ресурсами організації (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів); поведінку підприємства на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позикових коштів та грошових надходжень); розробку чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій); стосунки з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища); характер управління організацією (застосування нових технологій менеджменту).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З.С. Варналія. – К. : Знання, 2009. – 647 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. ; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Антонюк Л.Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с.
5. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А.В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.

6. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств : теорія і практика : монографія / М.В. Фоміна. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 140 с.
7. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
8. Іванченко Н.О., Іванченко Г.Ф. Методологія онтологічного інжинірингу доменного простору економічної безпеки підприємств. Сучасні тенденції розвитку менеджменту і бізнес-адміністрування в Україні : Міжнародна науково-практична конференція, 23-24 травня 2014 року, Херсон / ред. кол.: К.С. Шапошніков [та ін.]. – Херсон : Вид. дім «Гельветика», 2014. – С. 143-147.
9. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М.Є. Рогоза, К.Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
10. Судакова О.І. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства / О.І. Судакова, Д.В. Гречко, А.В. Шкурупій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/4\\_SVMN\\_2007/Economics/18818.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm).