

УДК 338.2

Т. Б. Шира,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансово-економічної безпеки,
обліку і оподаткування, Українська академія друкарства
ORCID ID: 0000-0002-3525-8883

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.3.59

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

T. Shyra,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Financial
and Economic Security, Accounting and Taxation, Ukrainian Academy of Printing

ENTERPRISE CORPORATE SECURITY STRATEGY

Процес забезпечення корпоративної безпеки підприємства в умовах високої нестабільності середовища функціонування, вимагає здійснення суб'єктами безпеки послідовних, цілеспрямованих та науково-організованих захисних заходів. Результативність дій суб'єктів безпеки, визначається можливістю попередження виникнення та зменшення негативного впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Комплексне вирішення не лише поточних, а передусім можливих у майбутньому проблем за рахунок своєчасної реакції та найбільш раціонального використання наявного ресурсного та організаційного забезпечення потребує розроблення стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства. Обґрунтовано, що стратегію забезпечення корпоративної безпеки підприємства доцільно трактувати як інструмент формування безпечних умов реалізації стратегії розвитку підприємства, який передбачає досягнення корпоративних інтересів через виконання завдань в межах системи корпоративної безпеки підприємства із врахуванням фактичного рівня корпоративної безпеки та можливої зміни впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Запропоновано послідовність оцінювання корпоративної безпеки промислового підприємства із подальшим вибором одного із варіантів стратегії та коригуванням її реалізації у відповідності до зміни впливу та переліку ключових зовнішніх та внутрішніх загроз.

The process of ensuring the corporate security of an enterprise, in languages of high instability of the operating environment, requires the implementation of consistent, purposeful and scientifically organized safeguards by security entities. The effectiveness of the security actors is determined by the possibility of preventing the occurrence and reducing the negative impact of key internal and external threats. The complex solution of not only current but above all possible problems in the future due to timely response and the most rational use of available resources and organizational support requires the development of corporate security strategy for the enterprise.

The purpose of the study was to determine the main approaches to the interpretation of the concept of "strategy", substantiation of the essence of the term "strategy for corporate corporate security", followed by a theoretical consideration of the development and implementation of corporate security strategy for industrial enterprises.

To formulate the methodological foundations for the development of corporate security strategy for an industrial enterprise, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization — in the study of the essential characteristics of the terms "strategy" and "corporate security strategy"; synthesis and analysis — to formulate theoretical provisions for assessing the corporate security of an industrial enterprise and to determine the impact of threats on the corporate security of the enterprise; morphological analysis — to clarify the content of possible options for the strategy of ensuring corporate security of an industrial enterprise; graphic — for visual presentation of theoretical and methodical material; abstract-logical — for theoretical generalizations and conclusions of the study.

It is substantiated that it is expedient to interpret the corporate security strategy of the enterprise as a tool for creating safe conditions for the implementation of the enterprise development strategy, which envisages achievement of corporate interests by fulfilling tasks within the corporate security system taking into account the actual level of corporate security and possible change of influence of key internal and external threats. The sequence of corporate safety assessment of an industrial enterprise is proposed, followed by the choice of one of the options of the strategy: "survival strategy",

"stabilization strategy" and "support strategy". It is proposed to adjust the implementation of the selected strategy based on the identification of key external and internal threats and change them to the corporate security of the industrial enterprise.

Ключові слова: підприємство, стратегія, безпека, загроза, система корпоративної безпеки.

Key words: enterprise, strategy, security, threat, corporate security system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наявна практика забезпечення корпоративної безпеки орієнтована на вирішення поточних проблем, тобто виявлення збитків фінансово-господарської діяльності підприємства та втрат майна з метою їх ліквідації та недопущення в подальшому. Фактично йдеться про термінове вирішення найбільш складних проблем, що не сприяє формуванню безпечних умов у середнь та довгостроковій перспективі.

Стабілізація функціонування промислових підприємств потребує розроблення та застосування стратегії забезпечення корпоративної безпеки, яка була би тісно пов'язана із стратегією економічного розвитку підприємства та формувала чіткий план реалізації захисних заходів із відповідним виділенням ресурсного та організаційного забезпечення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням забезпечення безпеки підприємств багато уваги приділяють вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: А. Абалкін, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, А. Гнилицька, В. Духов, Т. Єфименко, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейников, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Рєвак, Ю. Ус, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, А. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші. Однак доцільно відзначити недостатню увагу науковців щодо розгляду питань розроблення стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства, що обумовлює актуальність здійснення наукових досліджень у цій сфері.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення основних підходів до трактування поняття "стратегія", об-

грунтування суті терміну "стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства" із подальшим розглядом теоретичних засад розроблення та реалізації стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В основі пропонованого для розгляду терміну "стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства" лежить базове поняття "стратегія". Коротко з'ясуємо історичні аспекти та сучасне тлумачення поняття "стратегія". Основа слова "стратегія" походить від давньогрецького поєднання слів "stratos" і "agos", які в перекладі можна визначити як "армія" та "керувати", тобто йдеться про вміння керувати військовими підрозділами. До схожого висновку можна дійти взявши до уваги грецьке слово "strategy", яким визначали "вміння генерала", вміння приймати рішення, а також англійське "general" — "воєначальник". Попри певні суперечки серед істориків щодо першості у застосуванні цього терміну історичними посталями, але усі вони пов'язані із військовою сферою. Так, стратегію знаходять у рядках давньокитайського трактату про військо мистецтво "Сунь-Цзи", який датується V ст. до н. е. Стратегію застосовував О. Македонський для розроблення планів завоювання нових територій, а розвиток Монголії здійснювався у відповідності до стратегії, яку розробив Чингісхан.

У сфері управління поняття "стратегія" почали використовувати лише в 20-х роках минулого століття. На перших етапах йшлося лише про стратегію управління ресурсами, із подальшою переорієнтацією на своєчасне формування умов швидкого реагування на можливу зміну впливу зовнішнього середовища. Концептуальні основи застосування стратегії в управлінні були розроблені А. Чандлером, К. Ендрюсом та І. Ансоффом лише в 1960-х роках. Основою збільшення уваги до розроблення та реалізації корпораціями стратегії стало зрос-

тання рівня конкуренції між товаровиробниками, тобто перехід від конкуренції за рахунок ціни, до розроблення варіантів виживання підприємства в умовах швидкої та непередбачуваної зміни зовнішнього середовища функціонування. Відбувся поступовий перехід від планування на основі "ситуація, яка є" до "ситуація, яку хочемо отримати в майбутньому", тобто визначалися бажані орієнтири із подальшим моделюванням можливих варіантів їх досягнення. На нашу думку, цей аспект важливий, адже умови ведення бізнесу в Україні не можна вважати сприятливими та стабільними, скоріше навпаки, такими, що вимагають максимальної концентрації уваги управлінського персоналу на виживанні кожного суб'єкта господарювання.

Здійснене узагальнення дозволило виявити наявність доволі відмінних точок зору щодо суті стратегії. Вважаємо за доцільне приділити увагу лише окремим, які в подальшому сформулюють основу для тлумачення терміну "стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства". Перший підхід визначає стратегію як засіб досягнення цілей. Основи цього підходу були закладені ще А. Чандлером, який представив стратегію як "... визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення" [6, с. 129].

Згідно з другим підходом під стратегією доцільно розуміти встановлену послідовність дій. Такої точки зору дотримується Б. Карлоф, у розмінні якого стратегія — "... узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії" [2 с. 91]. Третій підхід пов'язує стратегію із прийняттям рішень. Цей підхід чітко прослідковується в науковому доробку І. Ансоффа, який визначає стратегію як "... один із декількох наборів правил прийняття рішень щодо поведінки організації в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства" [1, с. 159]. Можна виділити і певний комплексний підхід, який не лише поєднує окремі елементи інших підходів, але суттєво розширює межі застосування стратегії із врахуванням внутрішніх параметрів функціонування певного підприємства, зміну зовнішнього середовища, сприяє досягненню інтересів учасників економічних взаємовідносин. Так, М. Туленков визначає стратегію як "... установлену на доволі тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність органі-

зації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції" [4, с. 106].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в сукупності усі підходи формують уявлення про стратегію як модель, яка, будучи прив'язаною до фактичних умов діяльності підприємства, забезпечують досягнення визначених цілей шляхом реалізації певної чітко обґрунтованої послідовності дій. Доцільно підкреслити, що в сфері забезпечення корпоративної безпеки стратегія не розглядається, адже сьогодні дії суб'єктів безпеки орієнтовані на ліквідацію наслідків негативної дії внутрішніх та зовнішніх загроз, стабілізацію ситуації, захист майна та збереження бізнесу у короткостроковій перспективі. Зважаючи на це, доцільно визначити ключові методичні засади розроблення стратегії забезпечення корпоративної безпеки підприємства:

- стратегія забезпечення корпоративної безпеки повинна узгоджуватися із стратегією розвитку підприємства. Узгодження полягає у врахуванні стратегії розвитку безпекових аспектів, а стратегія забезпечення корпоративної безпеки повинна передбачати заходи стосовно формування безпечних умов розвитку підприємства;

- стратегія забезпечення корпоративної безпеки повинна спиратися на фактичний рівень корпоративної безпеки, наявність ресурсного й організаційного забезпечення, які можна буде використати для розроблення та реалізації захисних заходів;

- стратегія забезпечення корпоративної безпеки має бути гнучкою. Зміна стратегії здійснюється за результатами оцінювання впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз;

- для вирішення проблеми недостатності достовірної інформації щодо зміни середовища функціонування у довгостроковий період доцільно застосовувати прогнози.

Таким чином, стратегію забезпечення корпоративної безпеки підприємства можна трактувати як інструмент формування безпечних умов реалізації стратегії розвитку підприємства, який передбачає досягнення корпоративних інтересів через виконання завдань в межах системи корпоративної безпеки підприємства із врахуванням фактичного рівня корпоративної безпеки та можливої зміни впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Коротко деталізуємо сутність запропонованого визначення. Так, пріоритетні завдання системи корпоративної безпеки підприємства, які будуть

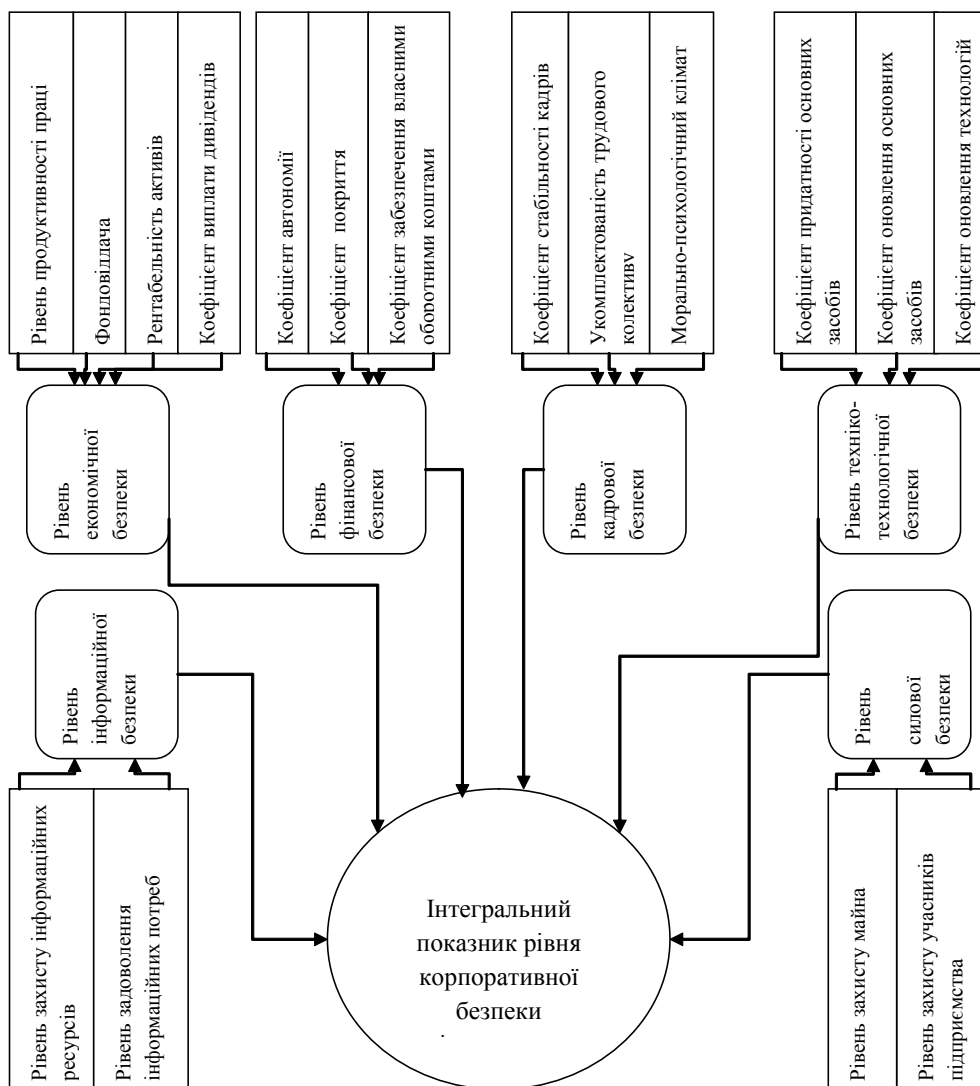


Рис. 1. Архітектура оцінювання корпоративної безпеки промислового підприємств

обумовлювати процес розроблення та реалізації стратегії, можна визначити у такій сукупності [5, с. 114]:

- здійснення захисту підприємства, в т. ч. від негативної дії зовнішніх та внутрішніх загроз;
- забезпечення найбільш ефективного використання наявних корпоративних ресурсів;
- досягнення корпоративних інтересів;
- перешкоджання виникненню корпоративних конфліктів;
- формування безпечних умов сталого розвитку підприємства.

Вибір стратегії нами пропонується здійснювати виходячи із фактичного рівня корпоративної безпеки підприємства, для визначення якого сформовано методичний підхід, що передбачає розрахунок інтегрального показника (рис. 1).

У нашому трактуванні, оцінювання корпоративної безпеки повинно здійснюватися за трьома рівнями:

— на першому рівні, на основі вхідної інформації, здійснюється розрахунок базових індикаторів, відповідно до порогових значень визначається рівень безпеки;

— на другому рівні, враховуючи вагомість кожного індикатора, розраховується груповий індекс за кожною із функціональних складових корпоративної безпеки, який також можна охарактеризувати певним рівнем безпеки;

— третій рівень передбачає розрахунок інтегрального показника, виходячи із вагомості кожної функціональної складової в загальній структурі корпоративної безпеки.

Вважаємо за доцільне звернути увагу лише на окремі важливі моменти оцінювання корпоративної безпеки в умовах певного промислового підприємства, які зокрема потребують уточнення переліку індикаторів, їх порогових значень та вагомості в структурі окремих функціональних складових. Для кожного окремо підприємства ці параметри будуть різними і

Таблиця 1. Стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства

Рівень корпоративної безпеки	Варіант стратегії забезпечення корпоративної стратегії	Ключові характеристики
1	2	3
«низький»	«стратегія виживання»	Адаптація до умов ведення бізнесу, концентрація уваги суб'єктів безпеки на збереження майна, захист корпоративних інтересів, ефективне використання корпоративних ресурсів, підтримка життєздатності підприємства
«середній»	«стратегія стабілізації»	Проведення змін, орієнтованих на відновлення стійкості та стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства, зростання рівня безпеки та формування безпечних умов досягнення корпоративних інтересів
«високий»	«стратегія підтримки»	Збереження досягнутого рівня безпеки, контроль за рівнем впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, формування резервів

суттєво залежать від специфіки його фінансово-господарської діяльності. Окрім цього, потрібно враховувати адаптивність системи корпоративної безпеки та зміни у внутрішніх процесах підприємства, а відтак й існуючу потребу у систематичному перегляді та коригуванні цих параметрів.

Характеристику безпеки (за окремим індикатором, функціональною складовою та стосовно корпоративної безпеки загалом) здійснюється за рівнями "низький" (0,0—0,33), "се-

редній" (0,33—0,67) та "високий" (0,67—1,0). У відповідності до фактичного рівня корпоративної безпеки (розрахункового значення інтегрального показника) пропонується три варіанти стратегії забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства (табл. 1).

Нестабільні умови ведення бізнесу вимагають концентрації уваги не лише на виборі певної стратегії, але й забезпечення її гнучкості через врахування зміни впливу ключових загроз (рис. 2).

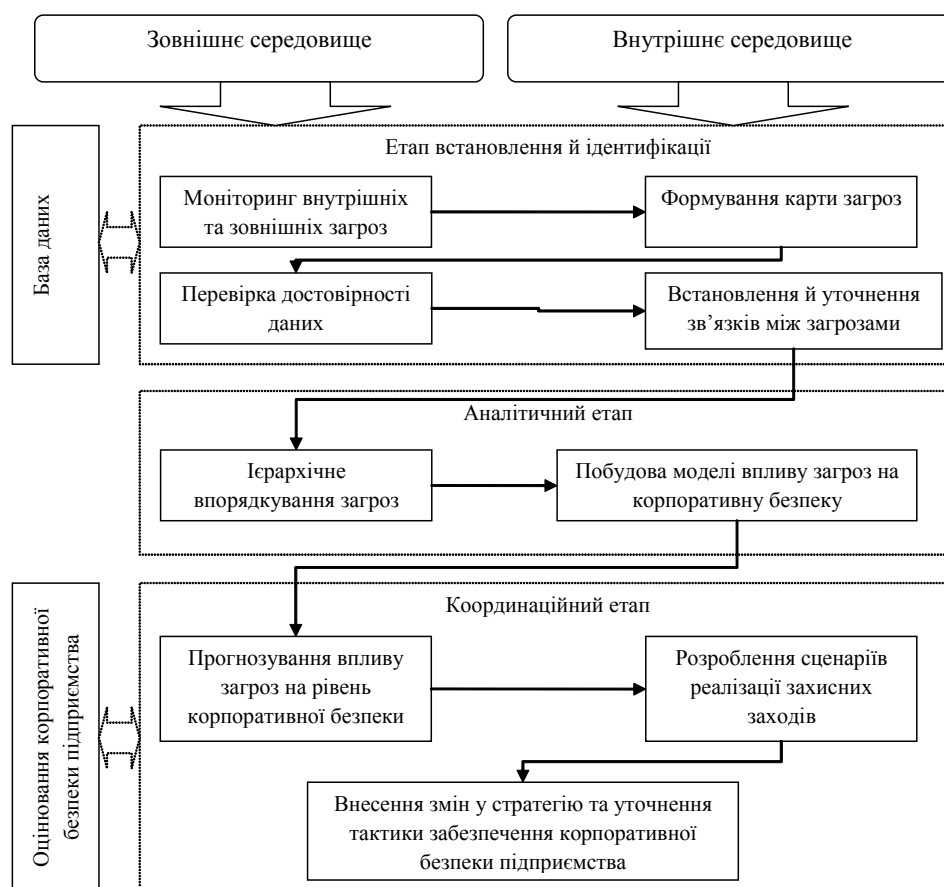


Рис. 2. Основні етапи оцінювання впливу загроз на корпоративну безпеку підприємства

Основою першого етапу є якісна інформація, яка формується в системі обліково-аналітичного забезпечення підприємства та яка застосовується суб'єктами безпеки для моніторингу зовнішніх і внутрішніх загроз [3, с. 54]. Потребує уточнення, що ця система формує певну частину інформації про зовнішнє середовище, зокрема рівень платіжної дисципліни контрагентів, купівельну спроможність споживачів, взаємодію із правоохоронними та фіскальними органами, співпрацю із місцевими громадами і т. д. Окрім цього, зміни в зовнішньому середовищі можна відслідковувати послуговуючись відкритими джерелами інформації, в окремих випадках замовляючи послуги у суб'єктів зовнішньої безпеки, або ж створюючи власний підрозділ конкурентної розвідки.

Аналітичний етап є логічним продовженням попереднього і полягає в ієрархічному впорядкуванні внутрішніх та зовнішніх загроз із представленням результатів у вигляді моделі. Необхідність ієрархічного впорядкування загроз обумовлюється тією обставиною, що одночасна увага суб'єктів безпеки до всіх загроз є неможливою. Потрібно визначити ту сукупність, яка може спричинити найбільш суттєвіші втрати. За таких умов поділ на зовнішні та внутрішні загрози може бути відсутній, а за основу береться необхідність та здатність протидіяти. Із переліку визначених на попередньому етапі загроз формується обмежена сукупність. Тобто у порівнянні із попереднім етапом відбувається звуження кола загроз, посилюється концентрація уваги на окремих з них. Ієрархічне впорядкування здійснюється шляхом використання теорії графів.

Третій етап — координаційний — передбачає узгодження результатів моделювання впливу загроз із результатами оцінювання корпоративної безпеки, тобто йдеться про внесення змін в обрану базову стратегію шляхом корегування тактичних завдань та реалізації оперативних заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу певної загрози.

ВИСНОВКИ

Умови ведення бізнесу для більшості промислових підприємств можна вважати не лише складними, але в більшій мірі пов'язані із швидкою та непередбаченою зміною середовища функціонування. Для реалізації стратегії розвитку підприємства необхідні безпечні умови, досягнення яких потребує розроблення та застосування стратегії забезпечення корпоративної безпеки. Основою вибору одного із можливих варіантів стратегії є результати оціню-

вання корпоративної безпеки із подальшим корегуванням за рахунок систематичного визначення та ієрархічного впорядкування ключових зовнішніх та внутрішніх загроз.

Подальші дослідження доцільно орієнтувати на формування методичних засад розроблення тактики дій суб'єктів безпеки, як основи підтримання реалізації стратегії, виходячи із наявного ресурсного й організаційного забезпечення корпоративної безпеки промислового підприємства.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
3. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: монографія / За заг. ред. А.М. Штангрета. Львів: Укр. акад. друкарства, 2017. 276 с.
4. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. Проблемы теории и практики управления. 1997. № 4. С. 104—107.
5. Шира Т.Б. Пріоритетні завдання корпоративної безпеки на українських підприємствах. Наукові записки (Укр. акад. друкарства). 2019. № 1. С. 110—116.
6. Chandler A.D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.

References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.
2. Karlof, B. (1991), Delovaja strategija [Business strategy], Jekonomika, Moscow, Russia.
3. Shtanhret, A. M. (2017), Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Accounting and analytical support for managing the economic security of the enterprise], Ukr. akad. drukarstva, L'viv, Ukraine.
4. Tulenkov, N. (1997), "The key position of strategic management in the organization", Problemy teorii i praktiki upravlenija, vol. 4, pp. 104—107.
5. Shyra, T. B. (2019), "Corporate Security Priorities at Ukrainian Enterprises", Naukovi zapysky (Ukr. akad. drukarstva), vol. 1, pp. 110—116.
6. Chandler, A.D. (1962), Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises, MIT Press, Cambridge, UK. *Стаття надійшла до редакції 28.01.2020 р.*