

**Нагорняк І.С.**

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Будь-яка підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком. Мінливість економічного середовища та непередбачуваність господарської діяльності викликають небажані для підприємства наслідки, діапазон яких коливається від незначних за масштабами збитків і аж до повного банкрутства. Останнім часом багато керівників, усвідомивши необхідність забезпечення соціально-економічної безпеки на своїх підприємствах, створили спеціальні відділи, які займаються питанням забезпечення безпеки, що є підтвердженням теоретичної та практичної значущості досліджуваної проблеми. Проте більшість цих служб не мають ні розробленої та ефективно функціонуючої системи оцінки та забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, ні володіють теоретичною базою для своєї роботи, що знецінює їх зусилля у забезпеченні соціально-економічної безпеки. Соціально-економічна безпека забезпечується даними службами неефективно в силу того, що не враховується уся сукупність загроз, які виникають, а також використовується несистемний підхід до оцінки функціональних складових, тобто, зазвичай, керівництво підприємства зосереджує свою управлінську діяльність на забезпеченні лише окремих елементів системи соціально-економічної безпеки. До прикладу, такими елементами часто є інформаційна чи силова складові, рідше – це дві чи три.

Тому особливу актуальність набуває проблема забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, адже, правильне діагностування проблем економічної стійкості, систематизація загроз, ризиків є важливим завданням у забезпеченні стабільного функціонування підприємства.

Першочерговим питанням в рамках розробки стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств вважаємо встановлення відмінностей між активно використовуваними в літературі дефініціями «ризик», «небезпека» і «загроза», а також можливих умов та ситуацій, за яких потенційний ризик переростає в загрозу стійкому функціонуванню підприємства, а потім й в небезпеку. Говорячи про специфіку соціально-економічної безпеки підприємства, необхідно також встановити способи їх запобігання, усунення та мінімізації наслідків.

Поняття ризику можна характеризувати як можливість настання несприятливих наслідків у діяльності економічного суб'єкта. При наявності фактора ризику формується ситуація, сприятлива для появи

небезпеки. Категорія небезпеки представляє собою можливість негативних впливів на економічний суб'єкт, котрі в результаті тягнуть за собою заподіяння шкоди (нанесення збитку), і, як наслідок, погіршення становища даного суб'єкта у цілому. Після настання небезпеки формується загроза, котра може реально потягнути за собою негативні наслідки, в тому числі нанести шкоду суб'єкту. В результаті робимо висновок, що загроза представляє собою найвищу ступінь небезпеки негативних наслідків, котра виникає після проходження суб'єктами двох попередніх стадій – ризику та небезпеки.

В результаті логічно приходимо до висновку, що для створення системи забезпечення соціально-економічної безпеки потрібно попередити або суттєво знизити наслідки, викликані ризиками та загрозами соціально-економічній безпеці суб'єкта.

Таким чином, загроза соціально-економічній безпеці підприємства представляє собою сукупність умов та факторів, які перешкоджають реалізації економічних інтересів суб'єкта і створюють можливість для нанесення йому збитку залежно від економічного потенціалу. Отже, для ефективного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства слід проводити всебічний аналіз загальної сукупності загроз.

У загальному системна класифікація загроз представлена в таблиці 1.

Управління соціально-економічною безпекою є складовою загальною системи управління підприємством і співвідноситься як часткове та загальне. Процес забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язаний із внутрішньою організацією управління підприємством як відкритою системою.

Під системою забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства розуміють комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [6].

Зважаючи на це, механізм управлінського впливу на систему соціально-економічної безпеки підприємства має загальний характер, володіючи при цьому специфічними методами та інструментами забезпечення.

В умовах постійно існуючого ризику, який створює перешкоди у забезпеченні стабільного функціонування та досягнення головної мети діяльності підприємства, важливості набуває питання щодо організації стратегічного управління соціально-економічною безпекою. Стратегічне управління соціально-економічною безпекою представляє собою процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення соціально-економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку

внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від дії загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування. Стратегічне управління є складним процесом і містить багатоаспектну та комплексну оцінку середовища економічної діяльності підприємства, встановлення рівня впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також розроблення системи заходів забезпечення належного рівня захищеності через формування та реалізацію відповідних стратегій.

Таблиця 1

**Класифікація загроз соціально-економічній безпеці підприємства**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види загроз</b>
1. Безпосередність впливу	прямі; непрямі
2. Ступінь сформованості	реальні; потенційні
3. Можливість виявлення	явні; приховані
4. Масштаб можливого впливу на підприємство	соціально-економічній безпеці підприємства в цілому; соціально-економічним інтересам окремих структурних підрозділів підприємства
5. Види соціально-економічних інтересів, яким вони загрожують	поточним соціально-економічним інтересам підприємства; довгостроковим соціально-економічним інтересам підприємства
6. Тривалість	тимчасові; постійні
7. Ймовірність реалізації	з високим рівнем; з середнім рівнем; з низьким рівнем ймовірності реалізації
8. Розмір ймовірних збитків	з допустимим розміром збитків; з критичним розміром збитків; з катастрофічним розміром збитків
9. Можливість попередження	загрози, які можуть бути попереджені; загрози, які не можуть бути попереджені; загрози, які частково можуть бути попереджені; не прогнозовані

Належне управління соціально-економічною безпекою ускладнене рядом проблем, до яких належать нестабільність економіки та її державного регулювання, недосконалість і нестабільність правового середовища, значна тінізація ринку, сильна конкурентна боротьба, відсутність відповідного методичного та організаційного забезпечення. Тому при здійсненні стратегічного управління соціально-економічною безпекою слід брати до уваги:

— циклічність розвитку та особливості сучасного стану української економіки, що має безпосередній вплив на вибір інструментів, методик і моделей безпеки підприємства;

— необхідність використання системного, ситуаційного та цільового підходів при виборі стратегічних пріоритетів розвитку, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища дозволяє окреслити перспективи розвитку з врахуванням ризиків;

— перевірені практикою методи, інструменти і моделі стратегічного управління [1, с. 215].

Хоч реалізація стратегічного управління соціально-економічною безпекою підприємства є досить складним процесом, проте воно дає ряд переваг, найвагоміші серед яких наступні:

— зведення до мінімального рівня негативних наслідків змін, що відбуваються зараз, а також факторів невизначеності в майбутньому;

— можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів та визначенні рівня їх впливу на соціально-економічну безпеку;

— можливість отримати необхідну інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень по забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства;

— підвищення керованості системи соціально-економічної безпеки, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, здійснювати ефективні мотивації та стратегічний контроль;

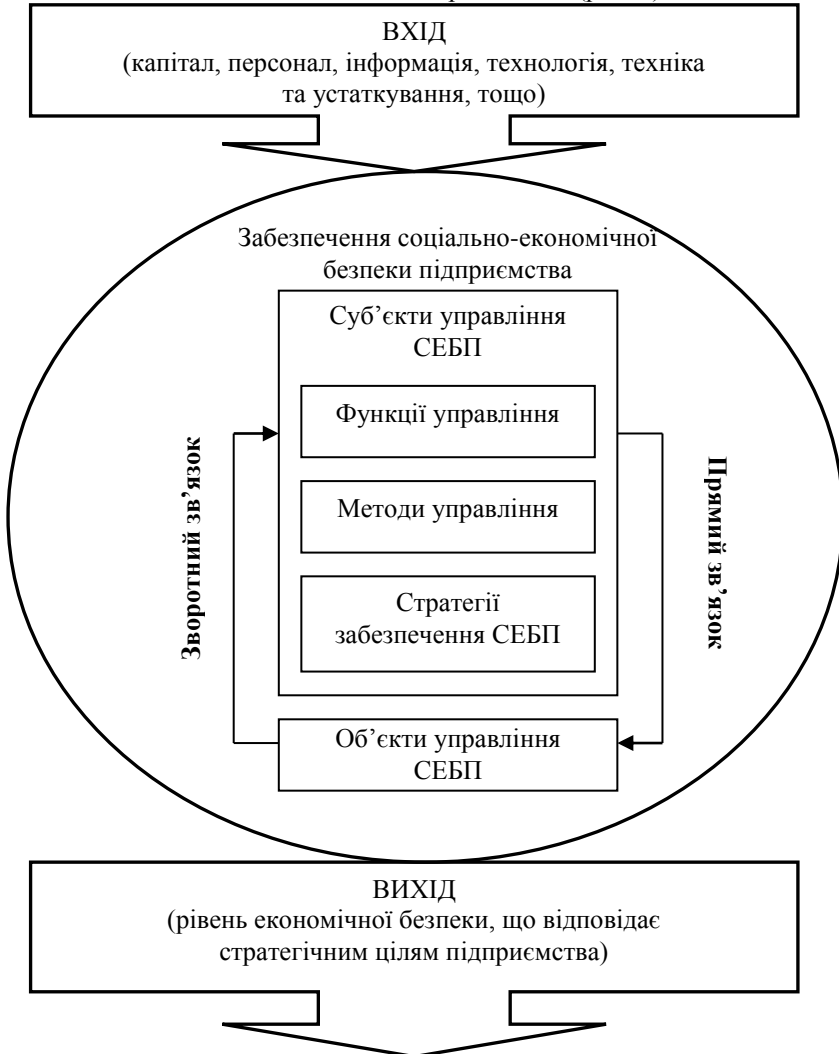
— забезпечення динамічності змін через реалізацію стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

— об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління та діяльності підрозділів підприємства, пов'язаних зі реалізацією стратегій забезпечення соціально-економічної безпеки.

Концепція стратегічного управління соціально-економічною безпекою підприємства має реалізацію лише в стратегічно орієнтованій організації, яка використовує систему стратегічного планування. Це дає можливість розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати

поточну діяльність, скеровуючись на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Структурними елементами системи стратегічного управління соціально-економічною безпекою підприємства є (рис. 1):



**Рис. 1. Модель стратегічного управління соціально-економічною безпекою підприємства**

Суб'єкти управління соціально-економічною безпекою підприємства – керівні ланки підприємства різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з функціональними складовими безпеки підприємства (фінансовою, інформаційною, кадровою, техніко-технологічною, силовою тощо). Суб'єктами можуть виступати працівники власної служби безпеки або залучені сторонні організації, фахівці, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

Об'єкти управління соціально-економічною безпекою – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують забезпечення її належного рівня та на які спрямовані дії суб'єктів управління. За рівнем ієрархії об'єктом управління економічною безпекою може виступати підприємство у цілому, його окремих структурний підрозділ або визначена функціональна складова.

Конкретними об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

Функції стратегічного управління соціально-економічною безпекою підприємства наведений в таблиці 2.

Під методами управління розуміємо потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління на рівень соціально-економічної безпеки, які умовно можна згрупувати в: інституційно-правові, адміністративні, економічні, організаційно-технологічні, інформаційні, соціально-психологічні.

Забезпечення соціально-економічної безпеки з використанням інституційно-правових методів передбачає: проведення моніторингу рівня соціально-економічної безпеки та її складових, прогнозування загроз, ризиків та розробку заходів щодо їх нейтралізації; коригування планових показників діяльності у контексті забезпечення безпеки; моніторинг законодавства та за нахист підприємства від дій і рішень органів державного управління; управління інституційними характеристиками безпеки в межах юридичних відносин із контрагентами; реєстрацію документів, прав власності.

За допомогою адміністративних методів управління відбувається формування організаційної структури; визначення повноважень та відповідальності посадових осіб, розпорядку роботи, порядку дій у тій чи іншій ситуації; регламентування інших дій суб'єктів управління соціально-економічною безпекою.

Завдяки використанню економічних методів відбувається вплив суб'єктів управління на параметри економічної діяльності підприємства.

Організаційно-технологічні методи мають на меті підвищення ефективності управління соціально-економічною безпекою.

Таблиця 2

**Склад та зміст загальних функцій стратегічного управління соціально-економічною безпекою підприємства**

<b>Функції управління</b>	<b>Зміст функцій управління</b>
Планування	— обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства; — розробка системи стратегій; — складання стратегічного плану забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві; — розробка програми впровадження запланованих заходів
Організація	— створення служби безпеки та формування робочих груп для здійснення управління соціально-економічною безпекою підприємства; — встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства; — наділення суб'єктів управління відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю; — визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки на підприємстві; — розробка процедур узгодження та координації дій щодо стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки на підприємстві; — встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління
Мотивація	— мотивація суб'єктів управління до використання прогресивних засобів та методів забезпечення соціально-економічної безпеки; — мотивації працівників сприяти забезпеченню належного рівня безпеки
Контроль	— проведення поточного моніторингу за ходом реалізації стратегій забезпечення соціально-економічної безпеки на підприємстві; — здійснення контролю виконання стратегічного плану забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства та оцінка ефективності заходів

Завдання реалізації інформаційних методів полягає в оперативному реагуванні на загрози інформаційного характеру.

Використання соціально-психологічних методів в управлінні скеровано на покращення мотивації персоналу в системі забезпечення безпеки підприємства. Їх застосування передбачає втілення заходів матеріального стимулювання; створення ефективної системи морального заохочення працівників; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; забезпечення перспективного соціального й професійного росту; створення атмосфери корпоративного духу; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Визначаючи зміст поняття «стратегія забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства», вважаємо за доцільне більш детально розглянути дефініцію «стратегія». Отже, під стратегією І.Ансофф і Д.Стейнер розуміють спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів. К.Барроу пропонує наступне тлумачення: «Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Б.Берман, Дж.Еванс є авторами наступного визначення: «Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей». Ю.Каракай стверджує, що стратегія – це комплекс цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на певний період часу, що являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару. А.Чандлер вважає, що стратегія є методом встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів [7, с. 327].

Отже, стратегія забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Розроблення стратегії соціально-економічної безпеки підприємства ґрунтується на таких принципах:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі;
- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення глобальної стратегічної цілі діяльності підприємства;
- багатоваріантність напрямів розвитку;
- комплексність розроблення стратегії.

Існують різні підходи до класифікації стратегій соціально-економічної безпеки.

Так, Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії безпеки підприємства:

- 1) раптового реагування на загрози;



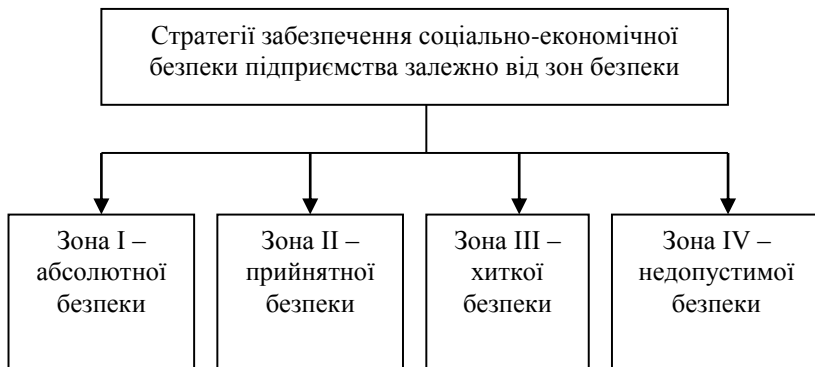
2) прогнозування небезпек та загроз (включаючи цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі);

3) відшкодування завданих збитків [5].

Залежно від стану рівня безпеки підприємства та його можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки [1, с. 220]:

- системного планового забезпечення;
- швидкого реагування;
- інституціоналізації та послідовного зміцнення;
- комплексного гарантування;
- відшкодування збитку;
- раптового реагування;
- сегментованого забезпечення;
- часткового врахування;
- делегування функцій.

Домашенко М.Д. пропонує розрізняти стратегії забезпечення безпеки підприємства залежно від зони соціально-економічної безпеки підприємства з присвоєнням кожній стратегії ідентифікатора С (рис.2).



**Рис. 2. Стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства залежно від зон безпеки**

Виділено чотири основні стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства [4]:

— стратегія підтримки, котра передбачає збереження існуючого стану соціально-економічної безпеки, контроль результатів діяльності і

попередження виникнення можливих загроз економічним та соціальним інтересам підприємства;

— стратегія посилення - скерована на проведення заходів посилення одного з показників соціально-економічної безпеки підприємства;

— стратегія адаптації, спрямована на проведення заходів пристосування виду діяльності до певних економічних умов і навпаки, а також пристосування складових соціально-економічної безпеки підприємства до тих або інших вимог зовнішнього середовища;

— стратегія модифікації (стратегія змін) - передбачає проведення змін, що стосуються виду діяльності, а також проведення необхідних змін складових соціально-економічної безпеки підприємства.

Соціально-економічна безпека підприємства характеризується сукупністю якісних і кількісних показників. Найважливішими серед останніх є рівень безпеки, який визначається станом використання ресурсів за критеріями рівня соціально-економічної безпеки підприємства. Цей показник залежить від спроможності керівництва підприємства та спеціалістів (менеджерів) ефективно уникати можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки негативного впливу окремих складових зовнішнього і внутрішнього середовища. Залежно від рівня соціально-економічної безпеки підприємств ряд економістів пропонують використовувати стратегії, представлені у таблиці 3 [8].

Отже, з погляду аналізу попередніх умов функціонування підприємства та передбачення змін, що формують загрози безпеці, можемо усі стратегії умовно поділити на такі, що:

- 1) попереджують можливі загрози;
- 2) усувають існуючі загрози;
- 3) відновлюють рівень соціально-економічної безпеки.

Стратегія забезпечення соціально-економічної безпеки, формулюючи цілі і визначаючи об'єкти стратегії, повинна містити:

— характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз соціально-економічній безпеці підприємства;

— ідентифікацію факторів, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного становища на короткострокову і середньострокову (3-5 років) перспективу;

— визначення критеріїв і параметрів (граничних значень) показників, що визначають інтереси підприємства відповідно до вимог його соціально-економічної безпеки;

— розробку соціально-економічної політики, що включає механізми оцінки параметрів, які впливають на стан безпеки підприємства;

— напрями діяльності підприємства щодо реалізації стратегії.

Таблиця 3

**Види стратегій забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства залежно від її рівня**

Соціально-економічна безпека підприємства	Стратегії стабілізації	Стратегії розвитку	Комплекс заходів зі стабілізації та розвитку соціально-економічної безпеки підприємства
Високий рівень Безпеки	Стратегія прискороного зростання	Стратегії подальшого розвитку	— оптимізація складу та структури поточних витрат; — постійне збільшення ринкової частки; — удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників; — концентрація зусиль на підвищенні ефективності використання ресурсів; — оновлення матеріально-технічної бази
Середній рівень безпеки	Стратегія обмеженого зростання		— посилення інноваційної та інвестиційної активності підприємств; — коригування цінової політики з урахуванням динаміки середньогалузевих цін на продукцію підприємства; — освоєння нових ринків збуту
Низький рівень безпеки	Стратегія стабілізації	Стратегія підтримки	— збільшення ефективності використання власного капіталу; — визначення найбільш рентабельних напрямів бізнесу та їх розвиток; — оновлення матеріально-технічної бази; — підвищення ефективності використання ресурсів
Мінімальний рівень Безпеки			
Кризовий рівень Безпеки	Стратегія скорочення діяльності	Стратегія виживання	— удосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів; — ліквідація нерентабельних напрямів діяльності підприємства

Формування адекватної та ефективної стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства передбачає аналіз теоретико-методологічних та функціонально-організаційних питань наступних напрямків:

— структура моделі стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки;

— характеристика основних факторів, що визначають параметри стратегії;

— основні кількісні показники, що використовують в стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства;

— використання комплексних методів аналізу в процесі аналізу стратегії забезпечення [2; 3].

Отже, соціально-економічна безпека є досить важливою проблемою, дослідження якої дозволяє зробити значний крок щодо підвищення можливостей підприємства. Розробка та реалізація стратегії забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства має велике практичне значення у забезпеченні стабільної діяльності підприємства в поточному та стратегічному періодах.

Лише володіючи достатньою кількістю інформації про конкурентний статус підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішньої будови, керівництво підприємства може визначити стратегію, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Стратегічне управління соціально-економічною безпекою слід розглядати як процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування.

Стратегічний підхід в управлінні соціально-економічною безпекою підприємства містить ряд переваг, які дозволяють звести до мінімального розміру вплив негативних факторів, підвищити інформованість та визначеність майбутнього становища підприємства, забезпечити керованість й ефективність змін та досягнення цілей функціонування підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: [монографія] / Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В.; за ред. Т.Г. Васильціва. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
2. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 2005. – 265 с.
3. Грунин О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
4. Домашенко М.Д. Формування зон економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / М.Д. Домашенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. № 4, Т. 2 – С. 181-185
5. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: [навч. посіб.] / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
6. Лысенко Ю.Г. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С.Г. Мищенко, Р.А. Руденский. – Донецк : ДонНУ, 2002. –78 с.
7. Мойсенко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник [Текст] / І.П. Мойсенко, О.М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
8. Стадник В.П. Економічна безпека в системах ринкових трансформацій / В.П. Стадник // Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія : Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9 (34), Ч. 2 – С. 483-489