

УДК 334

Скорук О.В.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки  
та безпеки підприємстваСхідноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## IMPLEMENTATION STRATEGY ECONOMIC SECURITY

## АНОТАЦІЯ

У статті визначено сутність та необхідність реалізації стратегії економічної безпеки підприємства. Запропоновано механізм реалізації стратегії та послідовність його впровадження на підприємстві. Обґрунтовано доцільність використання моніторингу в процесі реалізації стратегії економічної безпеки. Визначено необхідність навчання персоналу в процесі реалізації стратегії економічної безпеки.

**Ключові слова:** економічна безпека, стратегія економічної безпеки, реалізація стратегії економічної безпеки, механізм реалізації стратегії економічної безпеки, моніторинг реалізації стратегії економічної безпеки.

## АННОТАЦІЯ

В статье определены сущность и необходимость реализации стратегии экономической безопасности предприятия. Предложены механизм реализации стратегии и последовательность его внедрения на предприятии. Обоснована целесообразность использования мониторинга в процессе реализации стратегии экономической безопасности. Определена необходимость обучения персонала в процессе реализации стратегии экономической безопасности.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, стратегия экономической безопасности, реализация стратегии экономической безопасности, механизм реализации стратегии экономической безопасности, мониторинг реализации стратегии.

## ANNOTATION

In this paper the essence and the need to implement the strategy of economic security. The mechanism of implementing the strategy and consistency of its application in the enterprise. Expediency the use of monitoring in the implementation of the strategy of economic security. The necessity of training in the implementation of the strategy of economic security.

**Keywords:** economic security, economic security strategy, the implementation strategy of economic security, mechanism for implementing the strategy of economic security, monitoring implementation of the strategy of economic security.

**Постановка проблеми.** Стійкість функціонування та сталий розвиток підприємств залежать від ефективного використання методів стратегічного управління. Особливе місце відводиться забезпеченню економічної безпеки як невід'ємної умови стратегії розвитку. Важливим є не лише процес формування стратегії, але й етап успішної її реалізації. На жаль, етап реалізації стратегії в системі стратегічного управління вітчизняними підприємствами недооцінюють, тим самим створюючи суттєві перешкоди для діяльності підприємств.

Г. Мінцберг [7] зазначає, що етап реалізації стратегії – найслабша ланка практики стратегічного менеджменту. На думку вченого, вагому частку стратегій, розроблених підприємством, ніколи не реалізують повністю, тому виникла

потреба в розробленні ефективного механізму реалізації стратегії економічної безпеки, який повинен забезпечити її виконання та надасть можливість підприємству швидко реагувати на зовнішні та внутрішні негативні зміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зарубіжні та вітчизняні науковці приділяли значну увагу проблемі реалізації стратегії. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління зробили Д. Аакер, І. Ансофф, В. Василенко, О. Віханський, П. Друкер, Б. Карлоф, Н. Куденко, Г. Мінцберг, С. Оборська, М. Портер, А. Стрікленд, О. Сумець, А. Томпсон, Д. Хассі, З. Шершньова та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій із досліджуваної проблеми, питання реалізації стратегії економічної безпеки практично не розглянуті.

**Мета статті** полягає у визначенні теоретичного підходу до реалізації стратегії економічної безпеки підприємства за допомогою механізму реалізації стратегії, який сприятиме мінімізації її невдалої реалізації та створення умов для стратегії розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вибір стратегії економічної безпеки, яка покликана забезпечити досягнення бажаної мети підприємства, – кінцевий етап процесу її формування. Безпосередньому досягненню бажаного результату сприяє успішна реалізація стратегії.

Погоджуємося з думкою Г.І. Кіндрацької, що якість стратегії та ефективність її впровадження – головні умови успішної діяльності організації [2, с. 291].

Аналіз літературних джерел із питань реалізації стратегії дає підстави стверджувати, що посилену увагу до цього процесу науковці виявили на сучасному етапі розвитку стратегічного управління. Як зауважує З.Є. Шершньова, управління виконанням стратегічних планів потребує приблизно у 5–10 разів більших витрат зусиль та часу, ніж розробка всієї системи стратегічних планів, проектів програм [6, с. 468].

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд вважають, що завдання реалізації стратегії – найскладніше та найбільш довготривале в системі стратегічного менеджменту [4, с. 49].

Під реалізацією стратегії економічної безпеки розуміємо сукупність управлінських дій, які пов'язані з послідовним виконанням усіх етапів стратегічного плану, розподілом обов'язків, відповідальності, створенням необхідного ресурсного, нормативно-правового, інформаційного та організаційного забезпечення, необхідною координацією зусиль усіх підрозділів підприємства.

Вважаємо, що реалізувати стратегію економічної безпеки необхідно за допомогою механізму реалізації стратегії. Мета механізму реалізації стратегії економічної безпеки – забезпечення динамічного процесу прийняття своє-

часних управлінських рішень стосовно стратегічних змін відповідно до умов обраної стратегії та швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Механізм реалізації стратегії економічної безпеки зображено на рис. 1.

Механізм реалізації стратегії економічної безпеки – це сукупність методів та інструментів, властивих стратегічному управлінню підприємством, які використовуються для реалізації функцій механізму в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

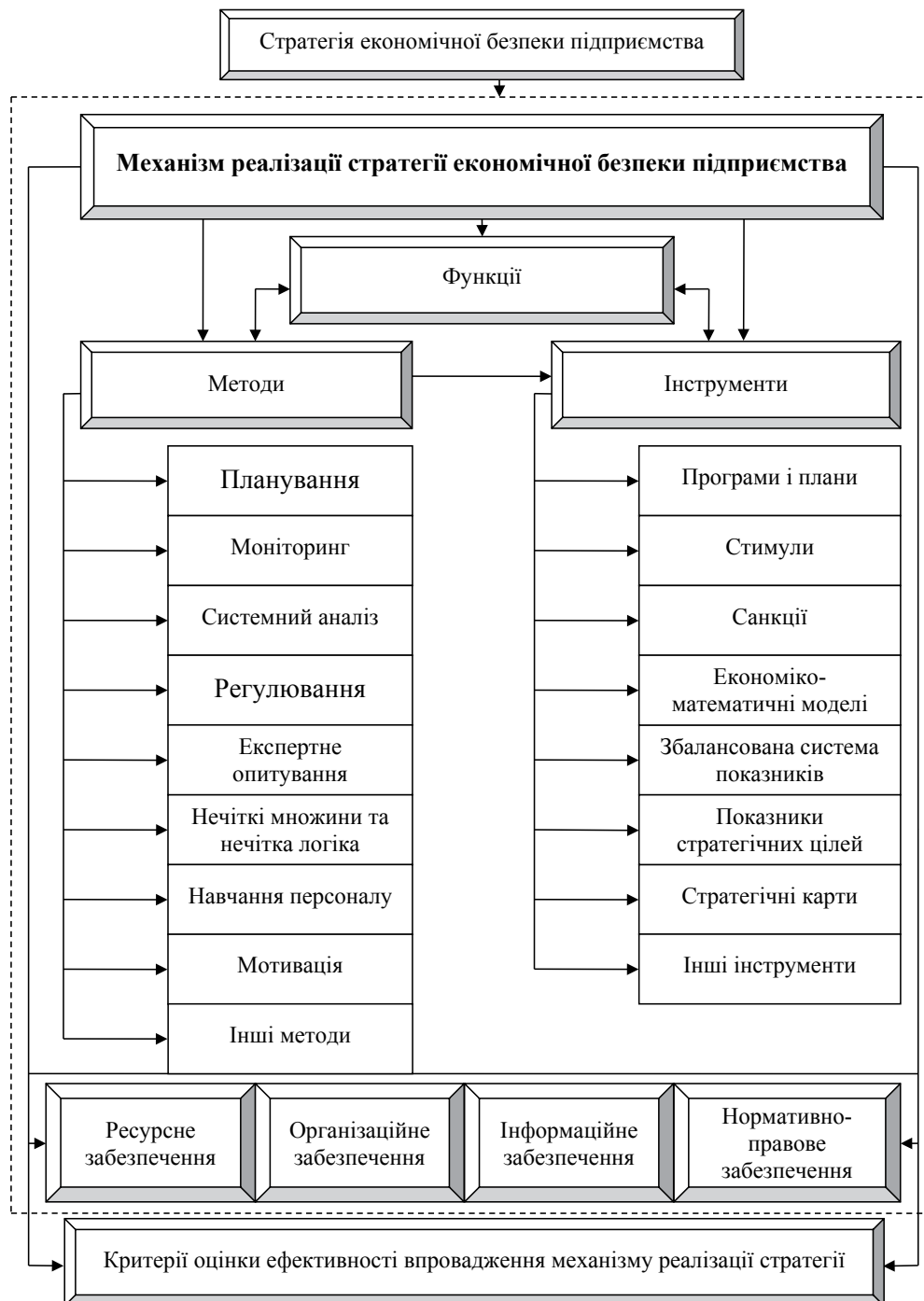


Рис. 1. Механізм реалізації стратегії економічної безпеки

Впровадження запропонованого механізму реалізації стратегії економічної безпеки здійснюється разом із розробленням ресурсного, організаційного, інформаційного та нормативно-правового забезпечення.

Організаційне забезпечення передбачає формування моделі діяльності персоналу в процесі реалізації стратегії та організацію їхнього безперервного навчання; забезпечення адаптації працівників до стратегічних змін, що проявляється в усвідомленні необхідності здійснення цих змін та їхньої особистої і колективної значимості, формування організаційної структури відповідно до вимог розробленої стратегії, яка сприятиме чіткій координації роботи підприємства.

У межах ресурсного забезпечення розробляються фінансові плани щодо використання коштів на виконання механізму реалізації стратегії та відбувається розподіл ресурсів між підрозділами підприємства для ефективного виконання своєї частини стратегічного плану економічної безпеки.

Сутність інформаційного забезпечення полягає у налаштуванні ефективної інформаційної системи, яка допоможе учасникам використовувати готові типові рішення; розробці інструктивно-методичних матеріалів для персоналу підприємства, необхідних для організації роботи в процесі реалізації стратегії. Вважаємо, що інформаційна система механізму реалізації стратегії економічної безпеки – це сукупність технічних, програмних, методичних та інформаційних засобів, спрямованих на підтримку і підвищення ефективності реалізації стратегії.

Нормативно-правове забезпечення покликане розробити низку нормативних та розпорядчих документів: наказ про початок реалізації стратегії економічної безпеки та організацію цього процесу на підприємстві, положення про окремі підрозділи з урахуванням особливостей реалізації стратегії, положення про преміювання працівників у процесі реалізації стратегії, посадові та робочі інструкції тощо.

Одним із найважливіших напрямів дій менеджерів у процесі реалізації стратегії економічної безпеки є моніторинг, який передбачає:

- моніторинг реалізації стратегії економічної безпеки;
- моніторинг впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Аналіз літературних джерел дає можливість зробити висновок про посилення інтересу серед науковців та бізнес-практиків до питання моніторингу реалізації стратегії. Зокрема, В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Марініна [1] зазначають, що моніторинг стратегії полягає у спостереженні за реалізацією стратегії та контролі відповідності діяльності підприємства; Р.А. Фатхутдінов [5, с. 422] вважає, що моніторинг – це неперервне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параме-

трів і аналіз їх функціонування; О.В. Мозенков [3, с. 119] переконує, що моніторинг – це регулярне спостереження за стратегічними ключовими зовнішніми і внутрішніми показниками, оцінка відхилень фактичних значень індикаторів від запланованих, оперативна розробка та впровадження заходів щодо їх усунення і безперервне прогнозування подальшого розвитку підприємства.

Моніторинг реалізації стратегії економічної безпеки – це безперервний процес збору, обробки й аналізу інформації про перебіг реалізації стратегії, аналіз відхилень у реалізації стратегії та їх причин, розроблення програм дій на нівелювання негативних відхилень.

Вважаємо, що завданнями моніторингу реалізації стратегії економічної безпеки підприємства є:

- організація безперервного спостереження за реалізацією стратегії економічної безпеки;
- отримання достовірної та об'єктивної інформації про хід реалізації стратегії;
- надання посадовим особам підприємства та підрозділам управління підприємством інформації, отриманої під час здійснення моніторингу;
- виявлення проблем реалізації стратегії та підготовка рекомендацій на подолання негативних тенденцій для стабілізації процесу реалізації стратегії і підтримку позитивних тенденцій для активізації процесу реалізації стратегії;
- аналіз змін у діяльності підприємства внаслідок виконання стратегії. Структурно-логічну схему моніторингу реалізації стратегії зображено на рис. 2.

За допомогою моніторингу реалізації стратегії виявляються слабкі місця діяльності підприємства в процесі реалізації стратегії економічної безпеки, які спонукають до вдосконалення управління та підвищення ефективності реалізації стратегії.

Підприємство як відкрита система перебуває під постійним впливом зовнішнього середовища, яке є одночасно і джерелом необхідних для підприємства ресурсів, і споживачем його продукції, та внутрішнього середовища. Дестабілізуючий вплив обох середовищ призводить до виникнення негативних наслідків у реалізації стратегії економічної безпеки. Тому вважаємо за необхідне передбачити в механізмі реалізації стратегії процес моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Моніторинг впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища покликаний забезпечити безперервне протягом усього періоду реалізації стратегії спостереження за негативним впливом на процес реалізації стратегії. Основне завдання моніторингу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища – прийняття управлінських рішень щодо знешкодження негативного впливу на процес реалізації стратегії. Прийняття таких управлінських рішень

базується на попередній оцінці їхнього негативного впливу.

Важливим напрямом дій у процесі реалізації стратегії економічної безпеки є безперервне навчання персоналу за попередньо затвердженими на підприємстві програмами та графіком.

Основні завдання безперервного навчання персоналу в процесі реалізації стратегії економічної безпеки:

- сприяння ефективному виконанню поставлених завдань для досягнення запланованих стратегічних цілей;

- оволодіння методами реагування на проблемні ситуації в процесі реалізації стратегії;

- сприяння розвитку творчого потенціалу кожного працівника;

- налагодження лояльних взаємин між працівниками підприємства, що сприятиме їхній злагодженій роботі в процесі реалізації стратегії;

- створення умов для обміну досвідом між працівниками різних підрозділів підприємства;
- створення команди, здатної реалізувати обрану стратегію.

Навчання персоналу в процесі реалізації стратегії економічної безпеки включає такі етапи:

Етап 1 «Оглядовий» – передбачає ознайомлення працівників з обраною стратегією, роз'яснення системи показників стратегічних цілей, встановлення рівня готовності персоналу до реалізації стратегії, визначення місця та ролі кожного працівника в процесі реалізації стратегії.

Етап 2 «Оперативний» – спрямований на надання допомоги кожному працівнику стосовно виконання обов'язків у процесі реалізації стратегії та вирішенні проблемних ситуацій як в окремих підрозділах підприємства, так і підприємства загалом.

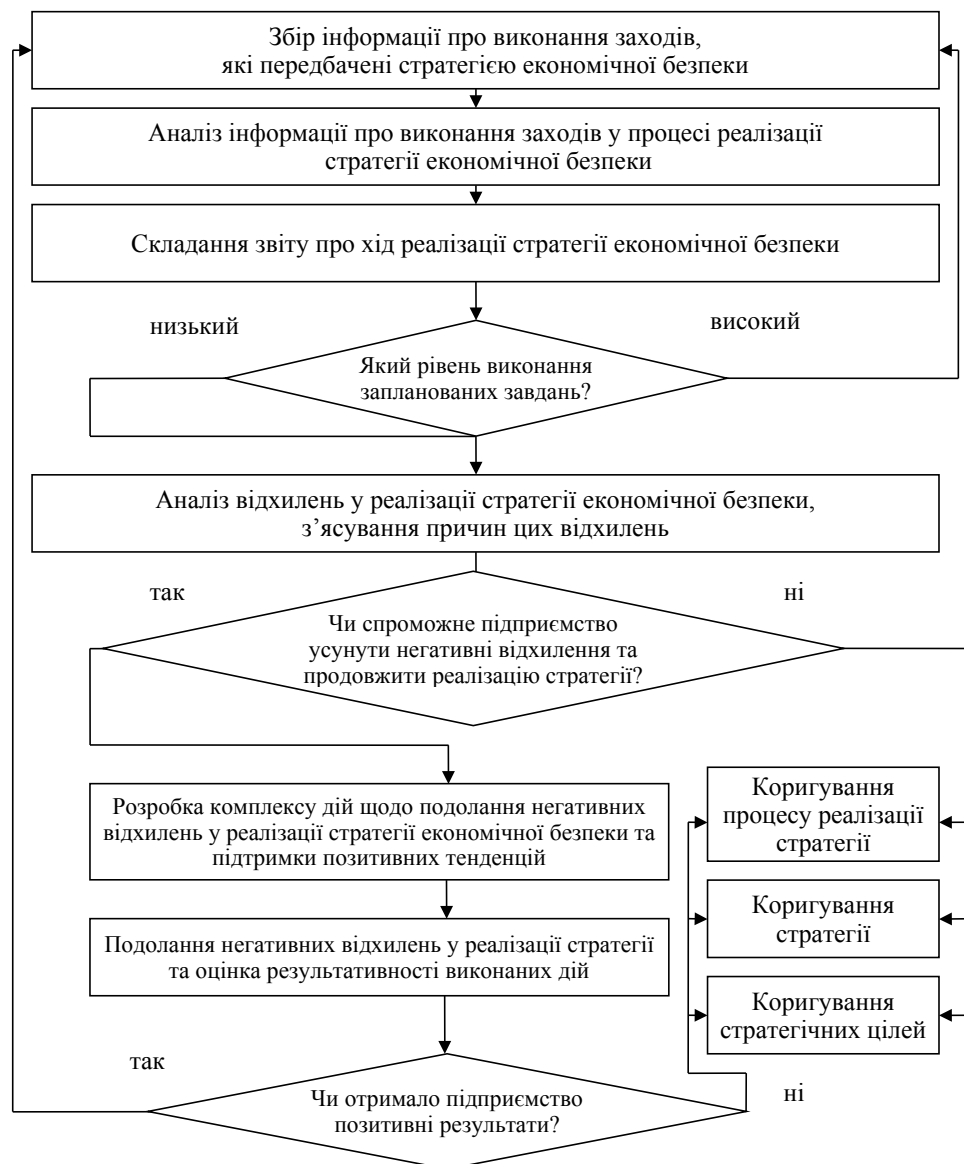


Рис. 2. Структурно-логічна схема моніторингу реалізації стратегії економічної безпеки

Етап 3 «Кінцевий» – виявляють причини, які вплинули на невиконання чи неналежне виконання запланованих завдань окремими підрозділами та працівниками за звітний період, аналізують наслідки невиконання запланованих завдань та їхній вплив на процес реалізації стратегії економічної безпеки підприємства.

Впроваджувати розроблений механізм реалізації стратегії економічної безпеки в діяльність

підприємства необхідно поетапно, попередньо сформувавши стратегію економічної безпеки (рис. 3).

Будь-який процес на підприємстві, зокрема й механізм реалізації стратегії економічної безпеки, має бути оцінений із точки зору досягнутого результату. Від загальної ефективності механізму реалізації стратегії економічної безпеки та сприятливості зовнішнього і внутріш-

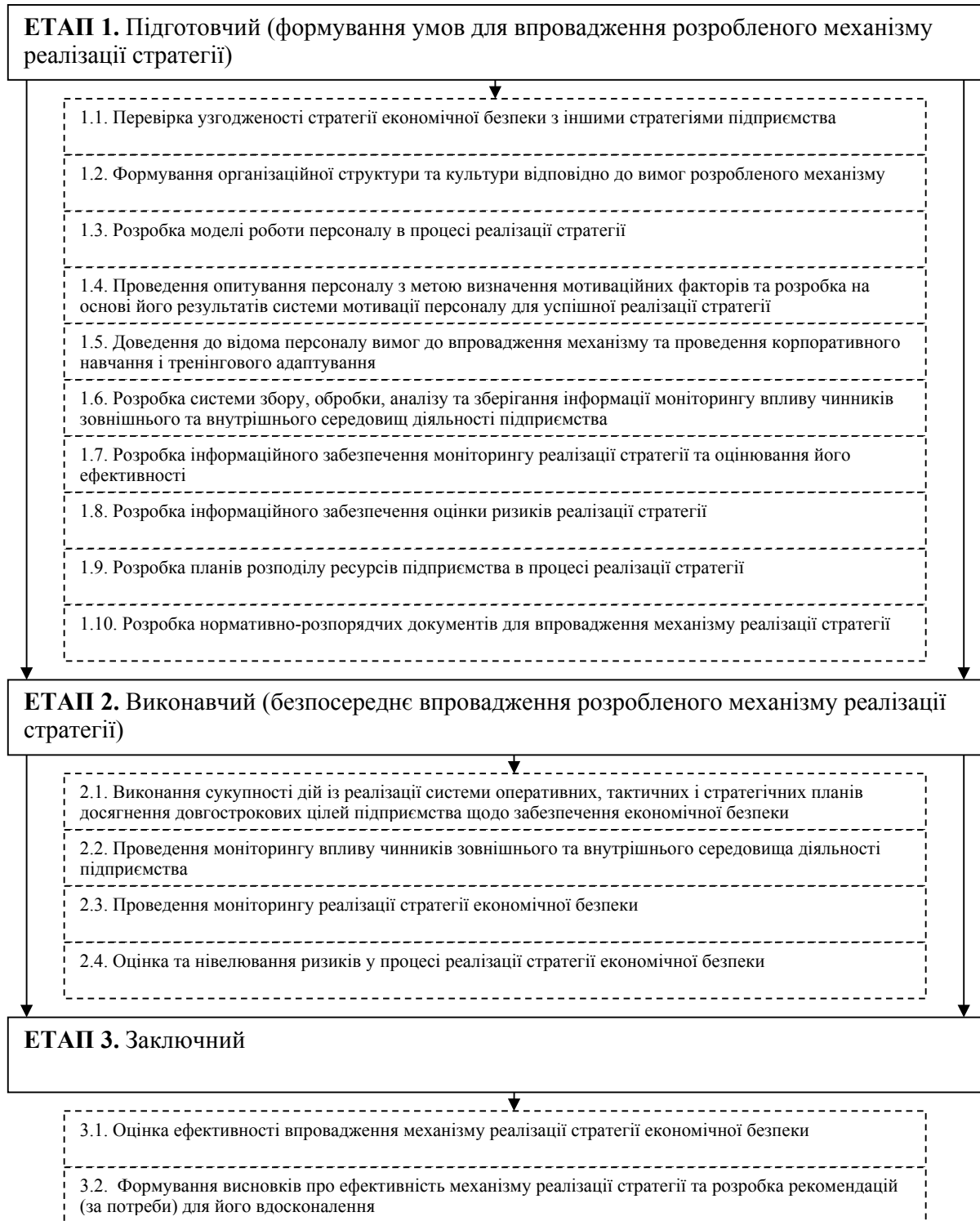


Рис. 3. Етапи впровадження механізму реалізації стратегії економічної безпеки

нього середовища буде залежати розвиток підприємства у перспективі.

На сьогодні для оцінки ефективності механізму реалізації стратегії виділяють такі методи:

1. Метод, який базується на визначенні економічної доданої вартості (Economic value added).

2. Стратегічний метод, який базується на оцінці реалізації стратегії з використанням SPACE-аналізу (Strategic Position and Evaluation).

Отже, розроблений механізм реалізації стратегії економічної безпеки забезпечить безперервний процес прийняття своєчасних управлінських рішень стосовно стратегічних змін, викликаних змінами зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

**Висновки.** Використання розробленого механізму реалізації стратегії допоможе підприємствам контролювати відповідність траєкторії руху до безпечного розвитку, який дасть змогу підприємствам стабільно й ефективно функціонувати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Глухов В.В. Экономика знаний / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.Б. Маринина. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г.І. Кіндрацька ; 2-ге вид., переробл. і доп. – Л. : Львівська політехніка, 2010. – 406 с.
3. Мозенков О.В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі он-лайн / О.В. Мозенков // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8(98). – С. 116–123.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. з англ. А.Р. Ганиевой, В.Ю. Дроздова, И.В. Тарасюк [и др.] ; 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов ; 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова ; 2-ге вид., перероб і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
7. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning / H. Mintzberg // Harvard Business Review. – 1994. – Vol. 72. – № 1. – P. 107–114.