

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

© Скорук О.В., 2010

Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття “стратегія” та формування стратегії підприємства. Висвітлено особливості формування стратегії корпоративної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання та визначено її місце у системі стратегічного управління підприємством.

**Ключові слова:** корпоративна безпека, стратегія корпоративної безпеки, стратегічне управління.

**In the article generalized the theoretical going is near determination of essence of concept “strategy” and forming of strategy of enterprise. The features of forming of strategy of corporate safety of enterprise are reflected in the modern terms of manage and certainly its place in the system of strategic management an enterprise.**

**Key words:** corporate safety, strategy of corporate safety, strategic management.

### Постановка проблеми

Останнім часом великого значення набуває стратегічне управління підприємством, що є складною системою процесу аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів, яке дає змогу швидко пристосуватися до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

В умовах існування великої кількості загроз діяльності підприємства на передній план висувається потреба у забезпеченні корпоративної безпеки підприємства. А цього можна досягти шляхом формування та реалізації ефективної стратегії корпоративної безпеки підприємства, яка повинна враховувати не тільки стан та особливості ринку, на якому здійснює свою господарську діяльність підприємство, а й рівень його корпоративної безпеки та можливості до її підтримання.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання стратегічного управління підприємством, а саме визначення суті стратегій, їхньої класифікації, механізм формування та реалізації, внесення стратегічних змін тощо досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, В. Василенко, О. Віханський, П. Друкер, Б. Карлоф, С. Кузнецова, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, В. Марков, Г. Мінцберг, А. Міщенко, В. Немцов, А. Панкрукін, А. Стрікланд, О. Сумець, А. Томпсон, Д. Хассі, З. Шершньова та інші. Однак у роботах цих учених не зосереджено уваги на формуванні та реалізації стратегії корпоративної безпеки підприємства.

### Постановка цілей

Мета нашого дослідження – визначити особливості формування стратегії корпоративної безпеки підприємства.

Для досягнення мети передбачається виконання таких завдань:

- 1) узагальнити відомі підходи до визначення сутності поняття “стратегія” та особливостей її формування;
- 2) обґрунтувати необхідність формування стратегії корпоративної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання;
- 3) висвітлити особливості формування стратегії корпоративної безпеки підприємства;
- 4) визначити місце стратегії корпоративної безпеки підприємства у системі стратегічного управління.

## Виклад основного матеріалу

Стратегія – довгостроковий конкретний напрямок розвитку підприємства у перспективі, який визначає способи та методи досягнення його цілей. У наукових економічних дослідженнях трапляються різні трактування поняття “стратегія”. Аналіз змісту зазначених формулювань дозволяє автору виділити чотири підходи до визначення сутності поняття “стратегія”. У межах першого підходу стратегія розглядається як сукупність основних довгострокових цілей, завдань та орієнтирів діяльності. Другий підхід характеризує стратегію як набір правил та засобів для прийняття рішень. Окремі науковці розглядають стратегію як комплексну програму дій, принципів, рішень. Частина науковців підходить до з’ясування суті стратегії як комплексного плану, узагальненої моделі дій.

Враховуючи існуючі підходи до визначення сутності стратегії та проектуючи на об’єкт нашого дослідження, вважаємо, що *стратегія корпоративної безпеки підприємства* – це обґрунтована система дій і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, що ґрунтуються на забезпеченні та підтриманні корпоративної безпеки з метою завоювання кращої позиції на ринку. Мета формування та реалізації цієї стратегії – досягнення такого рівня корпоративної безпеки, який здатний буде забезпечити стійкий, стабільний та динамічний розвиток підприємства у перспективі.

Для того, щоб виявити особливості формування стратегії корпоративної безпеки підприємства, необхідно визначити її місце у системі стратегічного управління підприємством. У вітчизняній та зарубіжній літературі існують різні підходи до класифікації стратегій підприємства. Залежно від організаційного рівня розроблення виділяють такі види стратегії підприємства [3]:

- корпоративна стратегія – стратегія для компанії і сфер її діяльності загалом;
- ділова стратегія – стратегія для кожного виду діяльності компанії;
- функціональна стратегія – стратегія для кожного функціонального напрямку конкретної сфери діяльності (виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна тощо).

Вважаємо, що стратегію корпоративної безпеки підприємства необхідно формувати в межах корпоративної стратегії (рис. 1), оскільки вона спрямована на виконання таких завдань:

- визначення рівня корпоративної безпеки підприємства, який залежно від місії, цілей, наявних ресурсів підприємства, зовнішніх умов забезпечить йому довгострокове існування на ринку;
- визначення напряму руху підприємства, який забезпечить найбільшу його ефективність, залежно від рівня корпоративної безпеки та можливостей підприємства до його підтримання.

З огляду на ієрархічну структуру всіх рівнів стратегії, варто пам’ятати, що стратегії нижчого рівня забезпечують умови для формування та реалізації стратегій вищого рівня. Тому стратегія корпоративної безпеки підприємства повинна формуватися на основі ділової стратегії та функціональних стратегій підприємства.

В економічній літературі відомо багато підходів до розроблення та реалізації стратегії, які відрізняються один від одного здебільшого послідовністю окремих етапів, переліком необхідних для виконання завдань та визначенням основних критеріїв формування стратегії. Зокрема, І. Ансофф виділяє окремі рішення, які необхідно приймати під час формування стратегії [1]: формулювання цілей і вибір завдань; оцінка ресурсного потенціалу; оцінка зовнішнього ділового середовища; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів. Проте автор зовсім не приділяє уваги до оцінюваного рівня корпоративної безпеки підприємства, можливостей підтримання його рівня та впливу на нього зовнішнього середовища, що негативно позначається на ефективності діяльності підприємства.

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд зазначають, що основою створення та реалізації стратегії підприємства є такі взаємозалежні завдання [3]: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і (або) методів його реалізації.



Рис. 1. Місце стратегії корпоративної безпеки у ієрархічній структурі рівнів стратегій

На нашу думку, в описаних у літературних джерелах підходах недостатньо уваги приділяється визначенню, формуванню та підтриманню необхідного рівня корпоративної безпеки підприємства, тобто формуванню та реалізації відповідної стратегії.

Формування стратегії корпоративної безпеки підприємства – це складний процес, який являє собою чітку послідовність взаємозалежних та взаємопов’язаних етапів, заснований на вимогах конкретної ситуації, з урахуванням впливу багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників. Побудова стратегії – це комплексна система, а не окрема довільна послідовність [2, 35]. На нашу думку, можна виділити окремі важливі фактори, що впливають на формування стратегії корпоративної безпеки підприємства:

- стан та перспективи розвитку виду економічної діяльності;
- ринкова позиція підприємства;
- рівень корпоративної безпеки підприємства;
- наявні можливості підприємства щодо забезпечення та підтримання необхідного рівня корпоративної безпеки (виробничі, фінансово-економічні, ринкові, інтелектуально-кадрові, інноваційні тощо), які відповідають його потребам;
- висока кваліфікованість керівництва щодо формування стратегії та досягнення стратегічних цілей підприємства;
- активна участь всього персоналу у формуванні та реалізації стратегії.

Вважаємо, що розроблення і реалізація стратегії корпоративної безпеки підприємства є стратегічним плануванням, що формується із таких складових, як стратегічний моніторинг, стратегічний аналіз, стратегічне моделювання та стратегічний контроль. Кожна складова стратегічного планування включає логічно взаємопов’язані етапи (рис. 2).

Розроблення та реалізація стратегії необхідно розпочати із збирання та оброблення необхідної вихідної інформації, на основі якої менеджери та власники повинні чітко визначити місію підприємства та сформуванню його стратегічні цілі щодо досягнення відповідного рівня корпоративної безпеки.

На наступному етапі проводиться аналіз макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз макросередовища підприємства передбачає вивчення впливу на його

діяльність загального стану економіки та його державного регулювання, науково-технічного розвитку, природно-екологічної ситуації країни, соціально-культурної та демографічної складової суспільства. Аналіз мікросередовища спрямований на аналіз стосунків із споживачами, покупцями, конкурентами, контактними аудиторіями та іншими учасниками ринку. Аналіз внутрішнього середовища підприємства орієнтується на аналіз його корпоративного потенціалу за такими напрямками: виробництво, управлінська діяльність, корпоративна культура, маркетинг, фінанси, кадрове забезпечення.

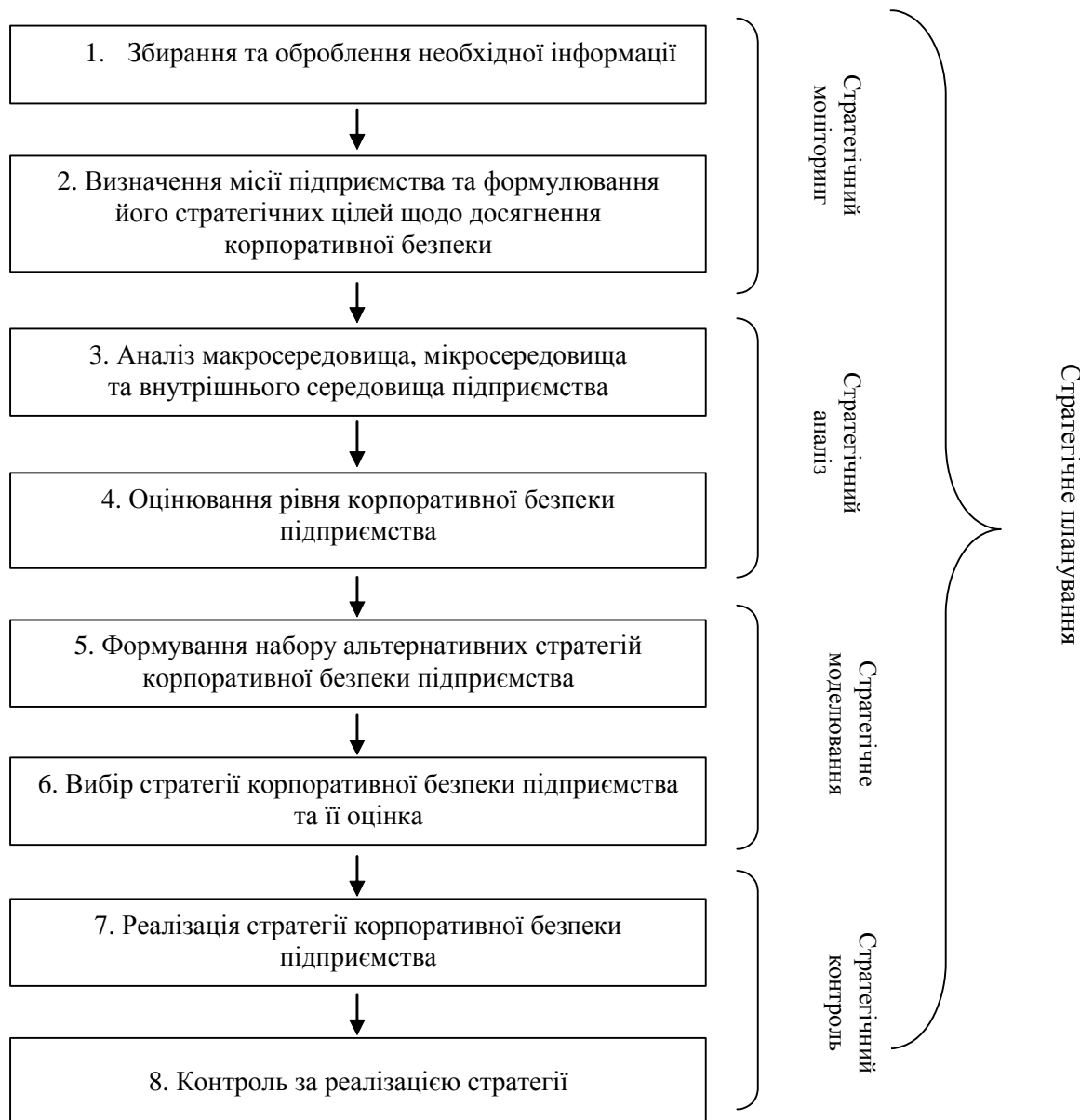


Рис. 2. Структурно-логічна схема формування і реалізації стратегії корпоративної безпеки підприємства

Окремим етапом розроблення та реалізації стратегії корпоративної безпеки підприємства необхідно виділити, на нашу думку, етап оцінювання рівня корпоративної безпеки. Без інформації про стан корпоративної безпеки підприємства менеджери не зможуть розробити стратегію, яка дозволить підприємству ефективно розвиватися в майбутньому.

Оцінювання рівня корпоративної безпеки підприємства необхідно здійснювати за її функціональними складовими: фінансовою, соціально-кадровою, техніко-технологічною, інвестиційною тощо. Для оцінки рівня кожної функціональної складової корпоративної безпеки необхідно розробити систему конкретних показників (як кількісних, так і якісних) з урахуванням галузевих, регіональних та ринкових особливостей діяльності підприємства, які варто зводити до одного

загального показника, що об'єктивно відображатиме стан захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх негативних впливів. Загальні показники кожної функціональної складової корпоративної безпеки необхідно зводити до одного інтегрального показника, який і характеризуватиме рівень корпоративної безпеки підприємства.

На основі проведеного аналізу та необхідних розрахунків формується набір альтернативних стратегій корпоративної безпеки підприємства і приймається рішення щодо того, як і за допомогою яких засобів підприємство досягне поставлених цілей.

Обрана із альтернативного набору найефективніша стратегія корпоративної безпеки, яка максимально підвищить довгострокову ефективність підприємства, потребує реалізації, що є наступним етапом стратегічного планування. Саме на цьому етапі важливе значення має залучення до процесу менеджерів усіх рівнів та персоналу підприємства. Успішна реалізація стратегії неможлива без здійснення постійного контролю за її виконанням, тобто оцінюється ступінь досягнення цілей підприємства, виявляються відхилення чи невідповідності під час реалізації стратегії та, за необхідності, розроблення коригувальних заходів під час реалізації стратегії.

### **Висновки**

Отже, основою управління вітчизняними підприємствами є стратегічне управління, в системі якого особливе місце повинна займати стратегія корпоративної безпеки підприємства. А тому сучасним менеджерам необхідно усвідомити важливість та необхідність формування та реалізації цієї стратегії, яка забезпечить такий рівень корпоративної безпеки підприємства, що гарантуватиме підприємству стабільний та динамічний розвиток у майбутньому.

### **Перспективи подальших досліджень**

Подальші дослідження здійснюватимемо у напрямку забезпечення корпоративної безпеки підприємств промисловості дитячого харчування за допомогою формування та реалізації стратегії корпоративної безпеки, оскільки необхідність розвитку індустрії дитячого харчування та насиченості ринку вітчизняними продуктами посилює увагу на ефективності діяльності цих підприємств.

1. Ансофф И. *Стратегическое управление* / Ансофф И.; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 2. Минцберг Г. *Школы стратегий. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента* / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Д.; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 331 с. 3. Томпсон А.А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов]* / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.