

УДК 338 (447)

**В. В. Шмагина**

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

## РОЛЬ И МЕСТО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье исследованы роль и место экономической безопасности в стратегическом управлении предприятием, а также ключевое пространство и подпространства стратегического управления, их цели и стратегии, в том числе и подпространство обеспечения экономической безопасности предприятия. Схематично показана взаимосвязь корпоративной, бизнес-, функциональных стратегий со стратегией обеспечения экономической безопасности.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, экономическая безопасность, ключевые пространства стратегического управления.

Современные условия, в которых функционирует бизнес, таких как: нестабильность, изменчивость внешней среды, агрессивное влияние непосредственного окружения — ставят перед руководителями высшего звена всё более сложные задачи, связанные с эффективным использованием ресурсов, развитием предприятия за счет его внутреннего и внешнего роста. Усилия стратегического управления направлены: на выбор и реализацию стратегических целей; определение масштабов деятельности и общекорпоративного направления развития; обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ; сбалансированность бизнес-портфеля; эффективное распределение ресурсов внутри компании, а также по возможности получения синергии (инвестиционной, финансовой, производственной, инновационной, кадровой, культурной, «конгломератной» и политической).

Обеспечение экономической безопасности является одной из важнейших функций стратегического управления предприятием, которая позволяет в должной мере реализовать задуманное. Обеспечение экономической безопасности имеет прямую причинно-следственную связь с развитием предприятия, стратегия которого с самого начала должна разрабатываться с учетом требований обеспечения безопасности. Это связано, прежде всего, с тем, что рост и развитие невозможны без обеспечения безопасности интересов предприятия как внутри него, так и извне. В связи с этим одним из определяющих требований к стратегическому управлению является достижение стратегических результатов, а также обеспечение экономической безопасности предприятия на рынке. К сожалению, в современной литературе по стратегическому управлению отсутствуют исследования, в которых бы уделялось должное внимание вопросам обеспечения экономической безопасности. Данное упущение не позволяет менеджерам в полной мере рассматривать экономическую безопасность как составляющую стратегического управления предприятием.

Вопросы формирования стратегии развития и роста предприятия, а также вопросы экономической безопасности изложены в трудах таких известных исследователей, как И. Ансофф, Д. Аакер, П. Дойль, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Ф. Котлер, К. Фляйшер, К. Ридинг, Васконселос-и-Са Жоржи и многих других зарубежных авторов. Среди современных российских и украинских ученых, исследующих данные вопросы, следует выделить Л. Гнилицкую, Л. Гончаренко, В. Гребенникова, О. Грунина, А. Захарова, В. Исмагилова, П. Прыгунов, К. Половнева, Е. Олейникова, С. Мищенко, О. Напора, А. Лошакову, М. Королева, А. Лысоченко, В. Василенко, Т. Ткаченко, Н. Третьякова, О. Чечина.

Несмотря на наличие работ, касающихся вопросов разработки и реализации общекорпоративной стратегии, а также стратегий экономической безопасности предприятия, в полной мере не рассматривается роль и место экономической безопасности в процессе стратегического управления, а также значение взаимодействия стратегии экономической безопасности с другими стратегиями, что предполагает дальнейшее изучение данной проблематики, которая в современных условиях выходит на передовые позиции.

Целью данной статьи является определение роли и места стратегии экономической безопасности в стратегическом управлении предприятия, выделении «пространства обеспечения экономической безопасности» как одного из ключевых пространств стратегического управления предприятием, а также её взаимодействие с корпоративной, бизнес- и функциональными стратегиями.

Современный рынок диктует свои условия разработки и реализации стратегии. Процесс разработки стратегии основывается на анализе изменчивости факторов внешней среды, направлен на повышение потребительской ценности с учетом ресурсов компании для достижения стратегических целей.

Экономическое развитие компании во многом определяется её гибкостью, способностью к прогнозированию, реагированию и адаптации к условиям сложной, неопределенной и динамичной внешней среды, что в итоге и позволяет говорить об устойчивости компании на рынке, а также поддержании её экономической безопасности на необходимом уровне.

Термин «стратегический менеджмент» включает в себя три основных компонента — аналитическое формулирование корпоративной стратегии, развитие управленческих способностей и управление изменениями [1].

Процесс стратегического управления включает в себя следующие этапы: определение стратегических целей, определение миссии, разработка стратегического плана с проведением стратегического и конкурентного анализа, корректировка целей, формирование альтернатив, выбор стратегии и её реализация [2–4]. По сути, вышеперечисленные этапы стратегического управления присущи этапам разработки стратегий различных уровней иерархии с учётом их целей и задач, которые должны в полной мере поддерживать стратегическую и финансовую цель компании. Сущность стратегического управления во многом состоит в определении вектора развития, который будет реализовываться на всех ступенях как руководством, так и сотрудниками предприятия. При этом важно учитывать, что дезориен-

тированная компания никогда не сможет достичь поставленных целей. В литературе отдельно выделены направления, которые являются частью стратегического управления [5; 6; 9–17].

Корпоративная стратегия должна разрабатываться с позиции развития и внедрения ключевых ресурсов, возможностей компании, а также учёта рыночной ситуации и поддерживаться на всех этапах её разработки и реализации стратегией экономической безопасности, которая включает противодействие внешним и внутренним угрозам. Знание собственных рынков и прогнозирование изменений на них позволяет руководству предприятия координировать существующие стратегии с учетом реальности рыночных условий.

Существует достаточно большое количество трактовок понятия «экономическая безопасность». Проведенный анализ литературы по вопросам экономической безопасности свидетельствует о широком диапазоне мнений ученых и специалистов относительно таких понятий, как сущность, содержание экономической безопасности предприятия. В данной статье используются следующие подходы. Первый подход базируется на использовании понятия угрозы. Второй подход, избегая употребления понятия угрозы в определении безопасности, базируется на экономических понятиях достижения цели и функционирования предприятия. Существуют также определения, объединяющие или смешивающие оба подхода. Предприятие — это в первую очередь объект экономических отношений [7]. Владельцу предприятия важно достичь поставленных целей, которые обычно носят экономический характер, и борьба с угрозами является одним из инструментов их достижения. Стратегия экономической безопасности выступает составной частью корпоративной стратегии компании. Она состоит из предварительно запланированных и тщательно скоординированных как между собой, так и с общей стратегией специальных мероприятий, направленных на создание благоприятных, безопасных условий для рыночной деятельности субъекта хозяйственной деятельности (СХД) [8].

В контексте данной работы определяется (вводится термин) понятие: «ключевое стратегическое пространство управления компанией», под которым можно понимать значимую область стратегического управления в соответствии с его принципами и функциями, включающую в себя следующие подпространства: само стратегическое управление, инновации, финансы, инвестиции, производство, маркетинг и стратегический маркетинг, управление персоналом, информация. К вышеперечисленным подпространствам стратегического управления компанией необходимо отнести также подпространство обеспечения экономической безопасности.

Ключевое стратегическое пространство и входящие в него подпространства охватывают всё предприятие в целом. Каждое из этих подпространств занимает значимое место в деятельности каждого подразделения и оказывает воздействие на управление компании в целом. Все эти подпространства пересекаются между собой и взаимодействуют друг с другом. Эффективное управление ключевым стратегическим пространством позволит предприятию создать долгосрочное стратегическое преимущество, которое конкуренты не смогут симитировать.

Таблиця 1

**Цели и стратегии подпространств ключевого стратегического пространства  
в рамках стратегического управления предприятием**

Ключевое стратегическое пространство	Цели	Стратегии
Стратегическое управление	<p>Развитие компании в целом.            Определение стратегических сфер управленческого воздействия.            Построение «портфеля бизнесов», включаемых в состав корпорации.            Создание необходимых условий для успешного развития отобранных бизнесов.            Поддержание контроля за результативностью деятельности каждого бизнеса.            Повышение эффективности деятельности корпорации в целом.            Увеличение доли рынка.            Более высокое и надежное положение в отрасли.            Признание компании лидером в области технологий и /или инноваций.            Повышение конкурентоспособности на международных рынках. Увеличение возможностей роста. И др.</p>	<p>Стратегии роста: интенсивного роста, интегративного роста, диверсификационного роста;            Стратегии конкуренции: стратегии лидерства по издержкам, оптимальных издержек, широкой дифференциации, стратегии фокусирования.            Стратегии наступления и обороны.            Стратегии компаний последователей.            Стратегии компаний, работающих на нишевых рынках.            Стратегии вхождения и конкуренции на внешних рынках: экспорта, франчайзинга, лицензирования, и многие другие</p>
Инновации	<p>Определение новых способов ведения бизнеса.            Освоение новых рынков.            Применение новых технологий            Применение новых способов организации производства и т. д.</p>	<p>Стратегии минимизации издержек.            Снижение себестоимости продукции.            Дифференциации продукции. Немедленного реагирования на потребности рынка. Внедрение инноваций и др.</p>
Маркетинг и стратегический маркетинг	<p>Повышение эффективности компании в целом            Выявление стратегических возможностей и потенциальных рынков.            Выявление потенциала роста компании и её рентабельности.            Определение товарных рынков, на которых фирма обладает конкурентным преимуществом.            Прогнозирование общего спроса на каждом из целевых рынков.            Повышение способности адаптации предприятия к различным переменам и др.</p>	<p>Функциональные маркетинговые стратегии.            Стратегии в зависимости от вида дифференциации.            В зависимости от состояния жизненного цикла.            В зависимости от метода выбора целевого рынка.            В зависимости от состояния рыночного спроса.            По степени охвата рынка и др.</p>

Продолжение табл. 1

Ключевое стратегическое пространство	Цели	Стратегии
Производство	Приоритетными целями являются: достижение наивысшей производительности труда; повышение качества продукта; снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами и др.	Базовая стратегия производства, основанная на полном удовлетворении спроса. Стратегия размещения производства. Стратегия организации производства: синхронизации производства; повышение организационной гибкости производства и др.
Финансы	Обеспечение максимизации благосостояния собственников (акционеров) компании в текущем и перспективном периодах путем обеспечения роста ее рыночной стоимости. Обеспечение устойчивой работы предприятия в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры; Обеспечение маневренности финансовых ресурсов; Концентрация на основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности предприятия; Формирование финансовых резервов; Финансовый анализ и контроль деятельности предприятия и всех его стратегической бизнес-единицы (СБЕ).	Стратегии: Рост доходов; Увеличение прибыли от вложенного капитала; Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам; Увеличение притока денежных средств; Повышение цены акций; Признание прочного финансового положения фирмы; Стабильный доход в период экономического спада и др.
Инвестиции	Увеличение прибыли инвесторов. Обеспечение наиболее эффективной реализации экономического развития. Инвестиционное достижение высоких темпов развития предприятия. Изыскание путей ускорения инвестиционных программ. Минимизация инвестиционных рынков и др.	Стратегии портфельного инвестирования (консервативная, умеренная, агрессивная); Стратегии индексного фонда. Стратегия спекулятивного слияния или поглощения. Стратегия эффективного собственника.
Управление персоналом	Формирование необходимых компетенций, требуемых достижением цели главной стратегии. Повышение доли наиболее квалифицированного персонала всех уровней.	Стратегия инвестиций в человеческие ресурсы для их профессионального роста. Стратегии совершенствования кадровой политики.

Окончание табл. 1

Ключевое стратегическое пространство	Цели	Стратегии
	<p>Увеличение доли высококвалифицированных сотрудников.</p> <p>Создание неразрывной связи стратегии управления персоналом с основной стратегией фирмы.</p> <p>Создание и поддержание морально-психологического климата и социального партнерства в рамках компании и др.</p>	<p>Стратегии сохранения перспективных кадров.</p> <p>Функциональные стратегии персонала: набор персонала; адаптация, обучение; развитие персонала; мотивация; внедрение инноваций.</p>
Информационный менеджмент	<p>Создание информационной инфраструктуры организации и управление информационными технологиями.</p> <p>Повышение эффективности деятельности предприятия на основе использования информационных систем (ИС) и технологий (ИТ), основной деятельности организации;</p>	<p>Стратегии в области архитектуры приложений.</p> <p>Стратегии в области ресурсов.</p> <p>Стратегии в области организации и управления ресурсами и др.</p>
Обеспечение экономической безопасности (ОЭБ)	<p>Минимизация внешних и внутренних угроз экономическому состоянию предприятия.</p> <p>Разработка концепции обеспечения экономической безопасности предприятия (ЭБП).</p> <p>Определение и разработка основных требований к планированию системы мер по обеспечению экономической безопасности.</p> <p>Создание подразделений экономической безопасности.</p> <p>Контроль за реализацией концепции экономической безопасности предприятия, оценка эффективности.</p>	<p>Корпоративные стратегии безопасности.</p> <p>Стратегии безопасности на уровне СБЕ.</p> <p>Стратегии безопасности на уровне функциональных подразделений.</p> <p>Стратегии превентивных мер.</p> <p>Стратегия реактивных мер.</p> <p>Стратегии защиты финансовой составляющей предприятия.</p> <p>Стратегии защиты кадровой составляющей.</p> <p>Стратегии защиты интеллектуальной составляющей.</p> <p>Стратегии защиты политико-правовой составляющей.</p> <p>Стратегии защиты ресурсов предприятия и др.</p>

В рамках ключевого стратегического пространства, с учётом целей и задач предприятия, возникает подпространство «обеспечение экономической безопасности», которое в условиях нестабильной внешней среды является новым в контексте стратегического управления компаний. Это подпространство может стать основой для реализации корпоративных и

иных стратегий и будет зависеть от ряда факторов, таких как: отраслевая принадлежность, размер предприятия, специфика целевых рынков, стратегические цели и многое другое. Необходимость выделения данного подпространства связана, прежде всего, с тем, что обеспечение экономической безопасности предприятия не может быть одноразовым актом и является непрерывным процессом. Данный процесс заключается в обосновании и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов, путей создания и совершенствования системы безопасности, непрерывном управлении ею, контроле, выявлении ее слабых мест и потенциальных угроз. Обеспечение экономической безопасности должно осуществляться на основе комплексности обеспечения безопасности персонала, материальных, финансовых и информационных ресурсов от возможных угроз всеми доступными законными средствами и методами. При этом важна своевременность методически выверенной постановки задач комплексной безопасности на ранних стадиях разработки системы безопасности на основе анализа и прогнозирования обстановки и возможных угроз [18].

Реальное устойчивое конкурентное преимущество во многом базируется на различных комбинациях ресурсов компании, как собственных, так и привлеченных, а также создании изолирующих механизмов, их компиляции с целью создания собственной уникальной стратегии. Данная ситуация диктует новые стратегические ориентиры ведения бизнеса. Обладание необходимыми ресурсами и их комбинация позволяет компании получить долгосрочные конкурентные преимущества, а также защитить «право собственности» на производимые изменения, так как существующие ресурсы и новые комбинации ресурсов остаются внутри предприятия. Поэтому так важно при разработке корпоративной стратегии большее внимание уделять механизмам доступа к ресурсам компании, что автоматически предполагает увеличение роли в данном процессе подпространства обеспечения экономической безопасности.

К изолирующим механизмам доступа к ресурсам компании, т. е. способам защиты ресурсов от копирования, можно отнести:

- создание барьеров для конкурентов по приобретению ими ресурсов предприятия, которые могут быть использованы для имитации стратегии. К таким барьерам можно отнести: создание корпоративной культуры, основанной на ценностях, верованиях, принципах. Разработка патентов, ноу-хау;
- ранжирование ресурсов на ресурсы, которые: легко симитировать, можно симитировать, трудно симитировать и невозможно симитировать;
- создание ключевых компетенций и накопленной базы ресурсов;
- создание сложной связи между ресурсами, а также направленность ресурсов на определенные виды деятельности [17].

Существуют определенные трудности в период реализации стратегических изменений, основанных на комбинации ресурсов.

Это связано прежде всего с:

- формированием новых ресурсов;
- внутренним развитием, которое требует необратимых вложений в новые ресурсы, ценность которых точно неизвестна;

- с неопределенностью, которая может стать причиной сильной инерции, ведущей к нежеланию персонала претворять в жизнь изменения;
- с реакцией менеджеров разных звеньев на изменения.

В этих случаях подпространство обеспечения экономической безопасности также будет создавать условия для эффективной реализации этих изменений.

К ещё одному значимому конкурентному преимуществу компании можно отнести эффективную взаимосвязь корпоративных, бизнес- и функциональных стратегий. Значение данной взаимосвязи рассматривается многими исследователями. Отдельно следует выделить подход, связанный со стратегическим управлением, основанный на взаимосвязи вышеперечисленных подпространств с подпространством обеспечения экономической безопасности, а также обосновать место последней в ключевом стратегическом пространстве.

**Взаимосвязь корпоративных, бизнес и функциональных стратегий со стратегией экономической безопасности предприятия.**



Рис. 1. Взаимосвязь корпоративных, бизнес- и функциональных стратегий со стратегией экономической безопасности предприятия

Преимущества данного подхода, прежде всего, основано, во-первых, на том, что все составляющие ключевого стратегического пространства будут поддерживать корпоративную стратегию, в противном случае невозможно говорить о том, что стратегические цели будут достигнуты; во-вторых, реализация корпоративной стратегии возможна лишь при четком взаимодействии каждого подпространства друг с другом, в рамках ключевого



стратегического пространства; в-третьих, так или иначе, при правильном выборе вектора развития все они будут направлены на достижение единой стратегической цели компании.

Например, взаимосвязь корпоративной и финансовой стратегии помогает определять приоритеты в отношении развития бизнес-направлений; позволяет определять потребности компании в привлечении финансовых ресурсов; использовать объективную базу для определения и управления стоимостью компании и многое другое. Взаимосвязь корпоративной и маркетинговой стратегии выражается в изменении границ отрасли с учетом внешних и внутренних факторов, а также в возможности изменения структуры отрасли [19]. Взаимосвязь корпоративной стратегии со стратегией экономической безопасности позволяет запланировать действия, направленные на предупреждение или снижение воздействия на деятельность предприятия негативных внутренних и внешних факторов, существующих в период разработки и реализации стратегии безопасности [6].

Такая взаимосвязь существует с каждым подразделением с учётом его специфики. Особенностью стратегий экономической безопасности является то, что она, прежде всего, обеспечивает безопасность как на уровне корпорации в целом, так и в каждом её подразделении.

Стратегия экономической безопасности занимает всё более значимые позиции в стратегическом управлении предприятием. Это связано с тем, что современные реалии диктуют более жесткие условия ведения бизнеса. Стратегия экономической безопасности разрабатывается путем реализации этапов стратегического планирования с учётом стратегических целей предприятия и с учетом собственной специфики. Стратегию экономической безопасности необходимо рассматривать в комплексе с другими стратегиями, которые являются частью корпоративной стратегии предприятия, соответственно в составе стратегического управления. Необходимо рассматривать «подпространство обеспечения экономической безопасности» как одну из составляющих ключевого стратегического пространства стратегического управления, т. к. это позволит руководителям и персоналу любого уровня реализовывать стратегии предприятия с учетом обеспечения экономической безопасности на каждом этапе его деятельности. Это возможно лишь при полном понимании значимости взаимодействия стратегии экономической безопасности с корпоративной, бизнес- и функциональными стратегиями.

### **Список литературы**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер К, 1999. — 416 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»)
2. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш., А., Дж. «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа», 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 928 с.: ил. Парал. тит. англ.
3. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНГОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.: ил.

4. Ридинг Клайв. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечение конкурентного преимущества. Пер. с англ.; Под ред. И. А. Войтюк. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 384 с.
5. Кибанов Ф. Я. Управление персоналом организации. Учебник. 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование)
6. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. — Изд-во «Питер», 2004. — 825 с. — 8-е изд.
7. Гапоненко В. Ф., Беспалько А. Л., Власков А. С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. — М.: Издательство «Ось-89», 2007. — 208 с.
8. Гнилицкая Л. В., Захаров А. И., Прыгунов П. Я. Теоретико-методологические основы обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности: Монография. — К.: Дорадо-Друк. 2011. — 290 с.
9. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. — К., «Кондор». — 2005. — 308 с.
10. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие./ Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. — 267 с.
11. Арутюнова Д. В. **Стратегический менеджмент**: Учебное пособие/ Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
12. **Организация производства: Учеб. пособие.** Серебренников Г. Г. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 96 с.
13. Шанченко, Н. И. Информационный менеджмент: учебное пособие для студентов специальности «Прикладная информатика (в экономике)». — Ульяновск: УлГТУ, 2006. — 95 с.
14. А. Ю. Крупский, Л. А. Феоктистова. Информационный менеджмент. Учебное пособие. Изд-во: М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. 80 с.
15. Гончаренко Л. П. и др. Инвестиционный менеджмент. Учебное пособие —М.: КноРус. 2005. 296 с.
16. Юдина И. Н. Рынок ценных бумаг и биржевое дело. Опорный конспект лекций. Барнаул. Изд-во «Азбука», 2006. 119 с.
17. Худей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование/ Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 800 с.
18. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии. — [Электронные ресурсы]. — Режим доступа: <http://www.economizdat.ru/catalogue/>
19. Шмагина В. В. Разработка стратегий предприятия с учётом взаимодействия корпоративных и маркетинговых стратегий. VII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины» (30.09–2.10.10) г. Алушта.

## **В. В. Шмагина**

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

### **РОЛЬ І МІСЦЕ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **Резюме**

У статті досліджено роль і місце економічної безпеки в стратегічному управлінні підприємством, а також ключове простір і підпростору стратегічного управління, їх цілі і стратегії, в тому числі і підпростір забезпечення економічної безпеки підприємства. Схематично показано взаємозв'язок корпоративної, бізнес-, функціональних стратегій зі стратегією забезпечення економічної безпеки.

**Ключові слова:** стратегічне управління, економічна безпека, ключові простору стратегічного управління.

**V. Shmagina**

Odessa National I. I. Mechnikov University

**THE ROLE AND PLACE OF ECONOMIC SECURITY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

**Summary**

In this article have been defined the role and place of economic security in the strategic management of the enterprise. Further in this article have been identified the key area of strategic management, their goals and strategies including the key area of economic security of the enterprise. It has been schematically shown the relationship of corporate, business and functional strategies along with a strategy to ensure economic security.

**Key words:** strategic management, economic security, the key area of strategic management.