

УДК 658:303.4.02

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-18>

Гаркуша В. О.

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2605-2653>

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО МІНЛИВОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розглянуто принципи менеджменту в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах його адаптації до швидких змін навколишнього середовища. Проаналізовано чинники, які мають значний вплив на ефективність прийняття управлінських рішень, а також ситуаційний підхід до управління, що являє собою здатність адекватно та оперативно реагувати на існуючі та нові загрози нормальній діяльності господарювання. Розглянуто основні чинники, які чинять найбільший вплив на процес прийняття управлінських рішень за зростання обсягів інформації, інформаційний захист у нових умовах господарювання, які постійно змінюються під впливом конкурентного середовища. Визначено вимоги до вибору інструментів аналізу для обґрунтування стратегічних рішень. Поява нових проблем у сучасних умовах зумовлює необхідність теоретичного вивчення та обґрунтування практичних рекомендацій для забезпечення економічної безпеки українських підприємств.

Ключові слова: економічна безпека, стратегічний управлінський аналіз, інструменти аналізу, управлінські рішення, дані, інформація, знання, захист інформації.

Постановка проблеми. З огляду на високу мінливість ринкових умов, першочерговим завданням менеджменту є використання інструментів стратегічного управлінського аналізу для формування аналітичної інформації, що використовується під час прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інструменти стратегічного управлінського аналізу в системі управління діяльністю суб'єкта господарювання досліджують такі вчені, як І.А. Белоусова, М.І. Бондарь, Л.В. Гнилицька, Т.В. Момот, В.О. Шевчук, Н.Ю. Єршова, Ч.Т. Хорнгрен, Р.Дж. Екклз, Р. Ентон та ін. [1–3]. Проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства присвячувала свої роботи ціла низка зарубіжних та вітчизняних науковців: Н. Єршова [1], Л. Гнилицька [2], М. Куркін, В. Понікаров [4] та ін.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження інструментів стратегічного управлінського аналізу в системі забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання в умовах його адаптації до мінливого конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Підприємство, що функціонує в умовах невизначеності та ризиків конкурентного середовища, змушено постійно відстежувати зміни, які відбуваються у нових умовах господарювання, і відповідно планувати й здійснювати свій розвиток у структурі управління і, як наслідок, його інформаційного складника, що призводить до збільшення обсягу прийнятих управлінських рішень і зростання обсягів інформації. А.Н. Хорін, В.Е. Керімов, Н.Ю. Єршова виділяють такі методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, факторний аналіз, GAP-аналіз, CVP-аналіз, система збалансованих показників та ін. М.І. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет, М.С. Брюховецька [5] визначають такі методи економічного аналізу для обґрунтування стратегічних рішень: маркетинговий аналіз, аналіз товарно-групової витратоємкості, доходоємкості, рентабельності, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, мережевий аналіз, фундаментальний аналіз, економічний і фінансовий аналіз як метод обґрунтування і контролю над виконанням бізнес-плану.

Слід зазначити, що проведення стратегічного аналізу базується на таких умовах: інструменти повинні давати повну інформацію про стан підприємства, необхідну для подальшого формування стратегії; кількість застосовуваних інструментів має бути мінімальною. Самі інструменти мають бути у використанні й максимально наочно представляти результати аналізу.

Процес забезпечення економічної безпеки необхідно здійснювати в напрямві виявлення, оцінки та врахування впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства можна характеризувати як сукупність змінних, які знаходяться за його межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Нині підприємствам доводиться працювати з великими обсягами даних, при цьому незважаючи на наявність певної інформаційної бази даних у підприємства, найчастіше менеджерам необхідно звертатися до додаткових, нових джерел інформації, від яких будуть залежати результати реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки. У зв'язку із цим набуває все більшої актуальності пошук інструментів і методів для більш ефективного, систематичного збору й обробки даних. Але особливості його в тому, що пошук інструментів і методів визначається суб'єктом господарювання з використанням кількісних та якісних оцінок економічних і організаційних чинників та нової стратегії розвитку підприємства під впливом конкурентного середовища.

Одним з альтернативних інструментів стратегічного управлінського аналізу, що оцінюють в комплексі внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на систему забезпечення економічної безпеки, є SWOT-аналіз [9 с. 232]. Для швидкої оцінки стратегічного управлінського аналізу SWOT дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища; дає змогу всебічно оцінити та систематизувати великі обсяги інформації, які потрібно збирати, обробляти, аналізувати; проводити постійно моніторинги оцінки фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, що впливають на конкурентну позицію.

Складники SWOT-аналізу дають яскраву картину, де наведено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, які виникли в системі забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання в умовах його адаптації до мінливого конкурентного середовища. Але необхідно зазначити, що дана модель інструменту не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень із метою подальшого формулювання стратегії [10 с. 35–38].

Із метою найбільш ефективного SWOT-аналізу пропонуємо поєднання з PEST-аналізом для деталізації та попередження складних умов та загроз, які зосереджуються на критичних невизначеностях та мають потенційний вплив на функції всього господарювання.

Ключовою вимогою для систематизації інструментарію стратегічного управлінського аналізу з метою забезпечення економічної безпеки є якісна інформаційно-аналітична позиція.

Інструментарій стратегічного управлінського аналізу суб'єкта господарювання означає вихід на свій особливий перелік ключових чинників певного середовища і відповідного багатофакторного системного аналізу (табл. 1)

Реакцією на зміну умов функціонування суб'єкта господарювання є нова система стратегічного управлінського аналізу, яка поєднує в собі тактичне та оперативне управління, а професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управлінського аналізу забезпечує достатньо ефективну адаптацію до мінливого конкурентного середовища.

Так, на думку Г. Клівленда, Р. Акоффа, Д. Біллінгера, Д. Кастро, А. Мілса, можна виділити три основні елементи інформаційної ієрархії, що відрізняються ступенем обробки та структурованості: дані, інформацію і знання. Дані являють собою сукупність фіксованих відомостей або фактів, придатних для зберігання, обробки і передачі. У результаті аналізу, обробки, перетворення і структурування даних можна отримати достовірну інформацію, яка повинна відповідати критеріям адекватності та бути персоніфікованою, тобто не бути надлишковою, для подальшого опрацювання в єдину базу даних для системи управління.

Подальша обробка, перетворення і контекстуалізація інформації призводить до формування знань, тобто даних та інформації, до яких додається точка зору, навички та досвід, що дає прогнозування результатів виробничої діяльності підприємства, які будуть уже безпосередньо застосовуватися під час прийняття рішень для успішного розвитку [8 с. 176]. Комбінація досвіду, теоретична концепція, експертна оцінка, контек-

стна інформація можуть трансформуватися у дії в умовах адаптації до мінливого конкурентного середовища та на її основі будувати своє бачення майбутнього.

На подальше перетворення інформації шляхом її включення в контекст конкретного підприємства й її розгляду у взаємозв'язку з проблемою, яка потребує вирішення, спрямована інтерпретація та представлення інформації. При цьому інтеграція інформації з релевантними елементами проблеми і контекстом конкретного підприємства дає змогу виявити найбільш цінну для менеджера інформацію, у тому числі й оцінити альтернативні варіанти з високим ступенем ймовірності для вирішення проблеми. Передбачається, що чим вище швидкість обробки й аналізу більшої кількості релевантної інформації та одночасного розгляду кількох альтернативних варіантів рішення, тим краще й ефективніше діяльність підприємства та його фінансові показники.

Звісно ж, що основні чинники, які чинять найбільший вплив на процес прийняття управлінських рішень, можна розділити на три рівні: організаційний, особистісний та інформаційний.

– Організаційний рівень – глумачення рішень, децентралізація оперативних повноважень, визначення функціональних обов'язків, організація системи інформування тощо.

– Особистісний рівень – психологічний, культурний, професійний, безпосередній вплив залежно від особистих якостей, наявних здібностей, а також особистого досвіду кожного керівника.

– Інформаційний рівень – інформаційні потоки (відомості у вигляді усних повідомлень та паперових або електронних документів), інформаційні ресурси (комп'ютеризована інформаційна система).

Аналіз формування організаційного, особистісного та інформаційного рівня забезпечення прийняття управлінських рішень дає змогу стверджувати, що основні резерви підвищення їх ефективності набувають більшої обґрунтованості й виваженості в поліпшенні основних методів контролю організаційної структури управління.

Інформаційні потоки в загальному розумінні є сукупністю циркулюючих відомостей, необхідних для підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення з новими умовами господарювання та постійним збільшенням обсягів, які постійно змінюються під впливом конкурентного середовища, вимагають захисту інформаційних ресурсів та заходів контролю. Тому пропонуємо три кроки захисту збереження охоронюваних відомостей та інформаційних процесів (рис. 1).

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу в поєднанні з PEST-аналізом стратегічного управлінського аналізу

SWOT-аналіз		PEST-аналіз	
Сильні сторони	Слабкі сторони	Політичні чинники	Економічні чинники
– Наявність висококваліфікованого персоналу – Наявність власних технологій високої якості	– Низький рівень поінформованості – Слабка маркетингова політика	– Низький рівень економічних реформ – Недосконалість законодавчої бази	– Низький попит внутрішнього ринку – Падіння темпів виробництва
Можливості	Загрози	Соціальні чинники	Технологічні чинники
– Удосконалення маркетингових технологій – Зростання ринку нанотехнологій	– Оновлення бази нових конкурентів – Повільне зростання ринку	– Нові вдосконалені на більш високому рівні – Кваліфікаційні характеристики персоналу	– Упровадження нових технологій – Прискорення темпів науково-технічного процесу

Першим кроком захисту формування безпечної інформації є персоніфікованість. Для ефективного використання роботи інформаційна система господарювання повинна бути впорядкована, тобто кожен повинен отримувати персоніфіковану інформацію, оскільки надмірна інформація частіше втрачається незалежно від її цінності й усі засоби її захисту є не потрібними.

Другим кроком захисту є делегований доступ до інформації, яка зберігається в інформаційній системі взагалі. Забезпечення її знищення та неможливість потрапляння до конкурентів, якщо у цьому немає потреби.

Третім кроком є захист безпеки релевантності розташованої інформації та своєчасність

у поєднанні з рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів, відсутністю порушень таємності інформації та відсутністю порушення цілісності інформації, здійсненням технічними засобами обліку на магнітних, оптичних, електронних та інших зовнішніх носіях та протоколювання в окремих журналах із персональним доступом до інформації.

Ефективне вирішення попередніх кроків, як і будь-яке інше рішення в менеджменті, потрібно реалізовуватися комплексно, безперервно та підконтрольно. Завдання контролю вирішується одночасно з вирішенням питання щодо конфіденційної інформації [7, с. 118–122].

Слід зазначити, що ефективність політики безпеки тільки тоді знаходитиметься на належному рівні, коли всі аспекти втілені в життя спільною діяльністю співробітників. Тому, як і будь-яка кваліфікована робота, вимагає участі в ній фахівців, які мають відповідну професійну підготовку, а також володіють практичним досвідом та знаннями.

Головною метою захисту інформаційної безпеки є забезпечення економічної безпеки від протиправних посягань, розголошення, запобігання втратам, витоку, спотворенню і знищенню службової інформації; забезпечення нормальної виробничої діяльності всіх підрозділів суб'єкта господарювання.

Передумовою забезпечення захисту втрати, витоку, спотворенню і знищенню службової інформації є підготовка за допомогою більш високих ступенів розвитку комп'ютерних інформаційних технологій. Технічні можливості забезпечують соціальні й правові аспекти ухвалення рішень.

Таким чином, під час прийняття стратегічного управлінського рішення не завжди можна скористатися попереднім досвідом (зокрема, через невпевненість в аналогічності ситуацій), не завжди вдасться точно оцінити результати прийнятого рішення, часто має місце великий розрив між процесами прийняття рішення і можливістю проаналізувати, тому важливо знайти свій стиль управління під час прийняття найбільш ефективного рішення та запровадити головні засади й принципи, на основі яких можливо здійснювати



Рис. 1. Кроки захисту збереження відомостей та інформаційних процесів

Джерело: узагальнено автором

подальший розвиток системи захисту інформації суб'єктів господарювання.

Володіючи інформаційними інструментами, суб'єкт господарювання має змогу віднайти ресурси, що можна використовувати для ефективної адаптації до мінливого конкурентного середовища. Саме вдосконалення функціонування підсистеми захисту інформаційного забезпечення у загальній системі управління суб'єктом господарювання впливає на пошук необхідних ресурсів та визначення можливостей використання їх у процесі прийняття управлінських рішень.

Висновки і пропозиції. Рівень ефективності традиційних принципів і методів стратегічних управлінських рішень поступово знижується, оскільки донині система менеджменту суб'єкта господарювання не передбачала управлінням таким специфічним ресурсом, як знання та інформація. Забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання потребує високої гнучкості управлінських рішень, що досягається використанням відповідного аналітичного інструментарію для формування необхідної повноти та релевантності інформації. Такий підхід, як стратегічний управлінський аналіз в системі забезпечення економічної безпеки, дає реальні можливості визначитися з конкретними тактичними заходами щодо визначення стратегії його адаптації до мінливого конкурентного середовища та забезпечити своє існування в потенційних ситуаціях переривистості. Використання класифікованої релевантної інформації у системі управління є ключовим елементом у системі прийняття управлінських рішень та має взаємодіяти з усіма елементами системи управління суб'єктом господарювання. Також існує необхідність побудови нової парадигми управління, що базується на активному формуванні, використанні й управлінні інформаційними ресурсами з метою накопичення інтелектуального капіталу і, як наслідок, досягнення запланованих результатів.

Перспективним напрямом подальших досліджень буде визначення методики оцінки та обробки ризиків інформаційної безпеки та оцінки наслідків реалізації загроз забезпечення економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Єршова Н.Ю. Методичний підхід до формування інформації в системі стратегічного управлінського обліку з метою підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. № 10. С. 276–281.
2. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... д.е.н. Київ : КНЕУ, 2013. 33 с.
3. Єршова Н.Ю. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 195–202.
4. Куркін М.В., Понікаров В.Д. Ревізії та перевірки за зверненнями правоохоронних органів : навчальний посібник. Харків : Східно-регіональний центр гуманітарно-освітніх ініціатив, 2003. 412 с.
5. Брюховецька М.С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізації. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 4. С. 3–6.
6. Харчук С.А., Ткачук Т.В. Умови і чинники якості управлінського рішення. URL : <http://ukr.vipreshbenik.ru/med/4384-umovii-chinniki-yakosti-upravlinskogo-rishennya.html> (дата звернення: 31.01.2020).
7. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2011. № 23. С. 18–122.
8. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Туманов В.В. Основи захисту інформації : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ, 2003. С. 176.
9. Васильєва Л.М., Бондарчук Н.В., Бондарчук О.П. Методи і моделі прийняття рішень в аналізі і аудиті : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Свідлер А.Л., 2010. 232 с.
10. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інтернаука*. 2017. № 1(23). С. 35–38.

References:

1. Yershova N.Yu. (2015) Metodichnyi pidkhhid do formuvannya informatsii v systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku z metoiu pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannya [Methodical approach to the formation of information in the system of strategic management accounting in order to increase the economic security of economic entities] *Naukovyi visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 10, no. 10, pp. 276-281.
2. Hnylytska L.V. (2013) Oblikovo-analitychne zabezpechennia funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Accounting and analytical support for the functioning of the enterprise's economic security system] (PhD Thesis), Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet.
3. Yershova N.Yu. (2017) Konceptualjni osnovy stratehichnoho upravlinskogo obliku [Conceptual foundations of strategic management accounting]. *Problemy ekonomiky* no 1, pp. 195-202.
4. Kurkin M.V., Ponikarov V.D. (2003) Reviziji ta perevirky za zvernennjamy pravookhoronnykh orghaniv [Audits and inspections by law enforcement agencies] Kharkiv: Skhidno-reghionalnyi centr ghumanitarno-osvitnikh iniciativ. (in Ukrainian)
5. Brjukhoveccka M.S. (2019) Upravlinsjke rishennja ta faktory, shho vplyvajutj na proces jogho pryjnattja j realizaciji [Management decisions and factors that influence the process of its adoption and implementation]. *Aktualjni problemy vitshyznjanovi jursprudenclji*, vol. 4, no. 4, pp. 3-6.
6. Kharchuk S.A., Tkachuk T.V., Umovy i chynnyky yakosti upravlinskogo rishennja [Conditions and factors of quality of management decision]. Available at: <http://ukr.vipreshbenik.ru/med/4384-umovii-chinniki-yakosti-upravlinskogo-rishennya.html> (accessed 31 January 2020).
7. Podvirna N. (2011) Umovy efektyvnosti upravlinsjkykh rishenj [Conditions of effectiveness of management decisions] *Ukrainsjka nacionaljna ideja: realiji ta perspektyvy rozvytku*, no. 23, pp. 118–122.
8. Ponomarenko V. (2003) Osnovy zakhystu informacii [Fundamentals of Information Security]. Navchalnyj posibnyk. Kharkiv: KhDEU, pp. 176.
9. Vasilieva L.M., Bondarchuk N.V., Bondarchuk O.P. (2010) Metody i modeli pryjnattja rishenj v analizi i audyti [Decision Making Methods and Models in Analysis and Audit]. Navchalnyj posibnyk Dnipropetrovsjk: Svidler A.L., pp. 232.
10. Vinnichenko N.V., Semenets I.O. (2017) Stratehichnyj analiz rozvytku siljskogohospodarsjkykh pidpriemstv [Strategic analysis of agricultural enterprises development] *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*, vol.1, no. 23, pp. 35-38.

Гаркуша В. А.

Национальный технический университет
«Харьковский политехнический институт»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЕГО АДАПТАЦИИ К МЕНЯЮЩЕЙСЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

Резюме

В статье рассмотрены принципы менеджмента в системе обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях его адаптации к быстрым изменениям окружающей среды. Проанализированы факторы, которые оказывают значительное влияние на эффективность принятия управленческих решений, а также ситуационный подход в управлении, что представляет собой способность адекватно и оперативно реагировать на существующие и новые угрозы нормальной деятельности хозяйства. Рассмотрены основные факторы, оказывающие наибольшее влияние на процесс принятия управленческих решений при росте объемов информации и информационную защиту в новых условиях хозяйствования, которые постоянно меняются под влиянием конкурентной среды. Определены требования к выбору инструментов анализа для обоснования стратегических решений. Появление новых проблем в современных условиях вызывает необходимость теоретического изучения и обоснования практических рекомендаций для обеспечения экономической безопасности украинских предприятий.

Ключевые слова: экономическая безопасность, стратегический управленческий анализ, инструменты анализа, управленческие решения, данные, информация, знания, защита информации.

Garkusha Viktoriia

National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute»

STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS IN THE SYSTEM OF PROVIDING ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ITS ADAPTATION TO MINI-LEVELS

Summary

The article deals with the principles of management in the system of economic security of the enterprise in terms of its adaptation to rapid environmental changes, analyzes the influences of factors that have a significant impact on the effectiveness of management decisions, as well as the situational approach to management, which is the ability to respond adequately and promptly the existing and new threats to the normal operation of the economy, the main factors that have the greatest impact on the decision-making process in the growth and volumes of information, information protection in the new economic environment that is constantly changing under the influence of the competitive environment, the requirements for the selection of analysis tools to justify strategic decisions are identified, requirements for the selection of analysis tools to substantiate strategic decisions are identified. An enterprise operating in the face of uncertainty and the risks of a competitive environment is forced to constantly monitor changes that are occurring and accordingly plan and execute its development. The process of ensuring economic security must be carried out in the direction of identifying, assessing and taking into account the influence of factors of the external and internal environment of the organization. Currently, businesses have to deal with large amounts of data, and despite the existence of a certain information database in the enterprise, most often managers have to resort to additional, new sources of information. In this regard, the search for tools and methods for more efficient, systematic data collection and processing is becoming increasingly relevant. The integration of information with the relevant elements of the problem and the context of a particular enterprise allows identifying the most valuable information for the manager and to evaluate alternative options for solving the problem. The emergence of new problems in modern conditions necessitates a theoretical study and substantiation of practical recommendations for ensuring the economic security of Ukrainian enterprises.

Keywords: economic security structure, system, strategic management analysis, security service, theoretical and methodological approaches, information security.

