

**AREAS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES'  
ECONOMIC SECURITY: RISKS AND OPPORTUNITIES**

**НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТЬЮ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ: РИСКИ И  
ВОЗМОЖНОСТИ**

**Коваль Алексей**

Аспирант, Черкасский Национальный Университет им.Богдана Хмельницкого  
*e-mail: [oleksii.koval.aba@gmail.com](mailto:oleksii.koval.aba@gmail.com)*

**Зачёсова Наталия**

Доктор экономических наук, профессор  
Черкасский Национальный Университет им.Богдана Хмельницкого  
*e-mail: [natazachosova@gmail.com](mailto:natazachosova@gmail.com)*

**Abstract**

*The relevance of the research is explained by the need to develop effective strategies for maintaining the level of economic security of enterprises and other business structures in the long term. In the context of the influence of numerous risks on the financial and economic state of economic entities, the long-term planning of the results of their activities and the foresight of financial indicators become a problematic management aspect. In view of this, it becomes necessary to develop theoretical and methodological approaches to strategic economic security management of business. Purpose. The aim of the study is to search for directions of strategic economic security management of business entities, to identify strategic risks for the efficient and profitable functioning of enterprises and to characterize the opportunities for business entities whose top management decides on the implementation of strategic economic security management. Research methods. The research methods were theoretical analysis and content analysis of materials devoted to the problems of strategic management and economic security management, as well as the generalization method, which was used to develop the author's proposals and conclusions based on the results of the research conducted. Results. As a result of the study, it was possible to substantiate the need for strategic economic security management of business and describe its directions; to identify strategic risks to the economic security of enterprises; and to make assumptions about the benefits that strategic management of economic security will bring to the business.*

**Keywords:** *economic security, management, risk, strategy, threat.*

**JEL Classification:** *D0, M1, M21*

**1. НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ БИЗНЕСА И ЕГО НАПРАВЛЕНИЯ**

Эффективное стратегическое управление бизнесом имеет своей целью максимально точное (с учетом возможных изменений внешней и внутренней среды функционирования субъектов хозяйствования) определение долгосрочных векторов его развития и путей достижения установленных перспективных ориентиров, а также прогноз необходимых для этого ресурсов. Имеет место разница в позициях и взглядах теоретиков и практиков, которые занимаются проблемами стратегического планирования. Первые стараются разработать методы повышения достоверности долгосрочных прогнозов показателей предприятий для того, чтобы обеспечить управленческий персонал релевантной информацией для принятия верных стратегических решений. Менеджеры субъектов бизнеса, в свою очередь, ориентированы на разработку стратегий деятельности предприятий, конкретные

действия в рамках которых могут гибко реагировать на изменения экономической ситуации. В то же время, и теоретики, и практики сходятся во мнении о необходимости своевременного определения рисков для финансового состояния, конкурентной способности и в целом для экономической безопасности бизнеса, поскольку именно их существование, трансформация с течением времени, активизация и диверсификация влияют на точность прогнозов, вызывают необходимость пересмотра стратегических ориентиров, приводят к негативным экономическим и финансовым последствиям, например, к перерасходу ресурсов, недополучению ожидаемых доходов, падению уровня конкурентных преимуществ, снижению деловой репутации, конфликтов со стейкхолдерами и т.д.

Авторами этого исследования [Zachosova N., 2018, 2020; Koval O., 2020], а также другими исследователями проблем обеспечения экономической безопасности на микроуровне [Kutsenko D., 2019, 2020] уже совершались попытки доказать необходимость стратегического управления именно экономической безопасностью субъекта хозяйствования как одного из важных, а главное – самостоятельных направлений современного менеджмента, обладающего собственной методологической базой и особенностями реализации на практическом уровне. Стратегическое управление экономической безопасностью – это спектр действий, направленных на долгосрочное планирование работы предприятия в таком ритме и в таких направлениях, которые гарантируют безопасность его активов при эффективном их использовании с целью достижения собственных целей предприятия и максимального удовлетворения интересов его стейкхолдеров. Необходимость стратегического управления экономической безопасностью объясняется следующим:

- долгосрочное планирование защитных мероприятий и необходимых для них ресурсов позволит избежать лишних расходов и, в случае проявления угрозы, быть готовым компенсировать убытки от ее влияния;

- координация стратегических целей функционирования предприятия с целями обеспечения его экономической безопасности позволит предупредить конфликт интересов основных категорий стейкхолдеров;

- организация действий по обеспечению экономической безопасности в стратегической перспективе позволит лучше понять существующие проблемы в структуре построения ее системы и в механизме управления ею, и таким образом, позволит своевременно модернизировать и адаптировать архитектуру системы экономической безопасности предприятия;

- необходимость вовлечения персонала бизнес-структуры в процессы обеспечения экономической безопасностью на всех уровнях управления требует пересмотра кадровой политики и подготовку сотрудников компаний, их обучения, мотивации к новой форме поведения в условиях нарастающих рисков, и т.д.; выполнение этой задачи требует времени, поэтому успех решения кадровой проблемы состоит в возможности пересмотра генеральной стратегии и внесения нового стратегического ориентира в цели компании – формирование кадрового резерва, способного к поддержанию уровня экономической безопасности в процессах выполнения своих обязанностей;

- требования к информационной открытости компаний склоняют к стратегическому подходу в принятии решений относительно того, в каком направлении будет развиваться транспарентность бизнеса и как именно это может повлиять на его экономическую безопасность, в том числе, и в долгосрочной перспективе, так как определенные риски могут не сразу проявиться и имеют

отложенный момент негативного результата (например, слухи, понижающие уровень деловой репутации предприятия могут через определенное время привести к потере клиентов и постоянных партнеров).

Таким образом, направления стратегического управления экономической безопасностью можно очертить, как:

- стратегическое планирование путей управления угрозами экономическому состоянию компании и их последствиями (в том числе финансовое планирование компенсации причиненных ими убытков или недополученных доходов);

- стратегическое управление рисками и управление стратегическими рисками с целью повышения вероятности положительного результата для хозяйствующего субъекта от их существования и с целью минимизации проявления их негативных последствий (в том числе разработка плана по использованию инструментария идентификации, систематизации, классификации, каталогизации рисков, их оценивания и выбора стратегии управления рисками (уклонения, передачи, избегания, принятия, диверсификации);

- разработка стратегии формирования кадрового резерва, способного к работе в условиях появления все новых рисков, опасностей, угроз, и готового нести ответственность за свои действия, идущие в разрез с принятой политикой безопасности компании;

- разработка стратегии поиска и привлечения ресурсов с минимальным риском потери компанией финансовой и экономической независимости;

- оценивание инвестиционных планов и программ на предмет соотношения потенциальных доходов и возможных убытков в ситуации реализации инвестиционных рисков и проявления их последствий, и влияние такой ситуации на уровень экономической безопасности в будущем;

- разработка стратегии безопасной информационной политики компании, которая будет сочетать в себе готовность быть максимально открытыми для клиентов и стейкхолдеров, и при этом сохранять высокий уровень защиты от несанкционированного доступа к базам данных, коммерческим тайнам и корпоративным секретам бизнес-процессов хозяйствующего субъекта.

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

Можно предложить такой ориентировочный перечень стратегических рисков для экономической безопасности, который является универсальным для субъектов хозяйствования различных видов экономической деятельности: появление на рынке товаров-субститутов (или услуг-аналогов), которые стоят дешевле и удовлетворяют более широкий спектр потребностей клиентов; появление на рынке новых конкурентов (например, европейских компаний) с высоким уровнем деловой репутации и известным в мире брендом; изменение цен на ключевые ресурсы, сырье, материалы, комплектующие детали; необходимость временного прекращения финансово-хозяйственной деятельности или ее быстрой адаптации к новым условиям (например, в условиях пандемии и установления карантина); изменение валютных курсов (особенно ощутимым этот риск является для импортеров и экспортеров товаров и услуг); появление инноваций и ноу-хау, внедрение которых будет требовать коренной трансформации хозяйственных процессов; изменение государственной политики в отрасли, в которой работает субъект хозяйствования; диджитализация экономических отношений в различных сферах.

Идентифицировать стратегические риски и искать эффективные методы и пути противодействия их негативному влиянию управленческому персоналу стоит

на этапе разработки или избрания стратегии для деятельности предприятия в целом и обеспечения его экономической безопасности в частности, а также в процессе реализации стратегий через механизмы динамического изменения ее отдельных положений в соответствии новым вызовам среды функционирования предприятия.

### **3. ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ БИЗНЕСА ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ**

Грамотное стратегическое управление экономической безопасностью гарантирует бизнесу различные и многочисленные преимущества перед конкурентами. Наличие стратегии обеспечения экономической безопасности позволяет организовать и реализовать процесс предсказания потенциальных рисков, которые будут характерны для предприятия в будущем, учитывая его курс к достижению конкретных стратегических ориентиров на основе идентификации имеющихся для его деятельности рисков; будет способствовать правильной их каталогизации и прогнозированию их вероятного как положительного, так и отрицательного влияния на экономическое состояние предприятия и поможет в разработке тактических методов управления рисками средствами системы обеспечения финансово-экономической безопасности для минимизации их нежелательных последствий для целостности и эффективности использования корпоративных ресурсов компании. Кроме того, неоспоримыми преимуществами станет наличие различных сценариев (оптимистического, реалистического и пессимистического) поведения бизнеса в соответствии с экономическими условиями, которые сложатся в обозримом будущем, наличие каталогов управленческих решений (планов, как действовать в случае проявления той или иной угрозы, какими инструментами и при помощи каких ресурсов уменьшать ее влияние на состояние компании и ее активов); формирование культуры управления рисками среди персонала компании, что позволит уменьшить количество кадровых рисков и улучшит понимание ценностей компании.

### **ВЫВОДЫ**

Необходимость стратегического управления экономической безопасностью бизнеса объясняется важностью рационального долгосрочного планирования защитных мероприятий для охранения целостности активов и корпоративных ресурсов компании, потребностью в координации стратегических целей функционирования предприятия с целями обеспечения его экономической безопасности с тем, чтобы агрессивная модель управления субъектом хозяйствования в погоне за дополнительной прибылью не привела к возникновению таких угроз, результатом которых может стать полное прекращение его работы, банкротство, ликвидация; значимостью организации действий по обеспечению экономической безопасности в стратегической перспективе для достижения генеральных целей функционирования и развития компании; необходимостью вовлечения персонала бизнес-структуры в процессы обеспечения экономической безопасностью на всех уровнях управления, поскольку комплексное обеспечение экономической безопасности компании возможно лишь в том случае, если действия каждого сотрудника будут осуществляться с полным осознанием тех рисков, которые их сопровождают, и тех угроз, которые они могут собой нести; возрастанием требований к информационной открытости деятельности компаний, которые призывают топ-менеджмент предприятий к такому уровню транспарентности, который может стать угрожающим для уровня

конкурентоспособности компании, ее финансового состояния, рыночной стоимости, деловой репутации.

Основными стратегическими рисками для экономической безопасности являются: появление на рынке товаров-субститутов, появление на рынке новых конкурентов или усиление рыночных позиций компаний, которые и ранее были основными конкурентами, изменение цен на ключевые ресурсы, сырье, материалы, комплектующие детали, необходимость временного прекращения финансово-хозяйственной деятельности или ее быстрой адаптации к новым условиям, рискам, угрозам, изменение валютных курсов, появление инноваций и ноу-хау, внедрение которых будет требовать коренной трансформации хозяйственных процессов, изменение государственной политики в сфере, в которой работает компания, диджитализация экономических отношений в различных сферах.

Преимущества для бизнеса от стратегического управления экономической безопасностью состоят в предвидении и своевременном предупреждении угроз, рисков и их последствий, установлении баланса между уровнем удовлетворения интересов различных категорий стейкхолдеров; избежании противоречий между целями обеспечения экономической безопасности компании и ее генеральными целями в долгосрочной перспективе; формировании механизма комплексного управления экономической безопасностью на основе подготовленного и вовлеченного в бизнес-процессы персонала, который хорошо ориентируется в вопросах безопасности.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Zachosova N., Babina N., Zanora V. Research and methodological framework for managing the economic security of financial intermediaries in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 2018, 13, 4, 119-130.
2. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O., Kovalenko A. Financial and economic security management in the digital economy: aspects of strategic, personnel, project and risk management. India, Ukraine, Brazil & Greater Mekong Subregion. *International Conference – 2020, IUBGMS, 2020. Global Challenges and Threats to National Economies Nowadays*, 39-41.
3. Kutsenko D. Orienters of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 2019, 2, 50-58.
4. Koval O.V. Strategic management of economic security system of business entities: theoretical aspects. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*, 2020, 1, 40-47.