УДК [(657.05: 351.863)(048.83)] (043.3)

ГНИЛИЦЬКА Лариса Володимирівна,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», м. Київ, Україна

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК – ІНФОРМАЦІЙНА ПЛАТФОРМА БЕЗПЕКООРІНТОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Нинішні умови існування вітчизняних промислових підприємств характеризуються посиленням загроз суспільно-політичного та економічного характеру, внаслідок чого у 2016 році 80% з них працювало збитково та поза потребами ринку. У зв'язку з цим, виникає нагальна необхідність запровадження механізмів безпекоорінтовного управлінні їх діяльністю, а також обґрунтування інформаційного забезпечення такого управління.

В статті доведено, що центральне місце у складі інформаційного забезпечення безпекоорінтовного управління відводиться управлінському обліку. Відтак, окреслено методичний інструментарій управлінського обліку, який найкращим чином здатен задовольнити потреби менеджменту у виконанні завдань щодо підвищення рівня захищеності підприємства від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

У відповідності до завдань безпекоорінтовного управління обґрунтовано доцільність використання наступних методик управлінського обліку: аналіз беззбитковості та аналіз чутливості (при оцінюванні прибутковості підприємства та визначенні чутливості прибутку до факторів ризику); бюджетування (при розробці заходів із забезпечення стратегії безпеки та подальшого контролю їх виконання); оцінка за центрами відповідальності (при оцінюванні ефективності діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому); збалансована система економічних показників (при оцінюванні виконання стратегії діяльності підприємства у сфері його безпеки).

Комплексне запровадження запропонованих методик підвищить інформаційно-аналітичні можливості менеджменту при прийнятті ним управлінських рішень щодо забезпечення безпеки підприємства із фокусуванням на найбільш значимих загрозах його діяльності.

Ключові слова: *безпекоорінтовне управління; управлінський облік; запас міцності; ефективність діяльності.*

Постановка проблеми. Безпека є необхідною умовою існування будь-якого підприємства, вона забезпечує захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та виступає підґрунтям стійкого функціонування. Підвищена увага суспільства до проблем безпеки обумовлена, в першу чергу, посиленням загроз і ризиків у суспільно-політичному й економічному житті, які носять глобальний характер і чинять вплив на діяльність вітчизняних підприємств.

Наслідком впливу цих загроз є те, що зі 1,2 мільйонів підприємств різних форм власності, що нараховувало національне господарство України у 2016 році, 80% працювало збитково та поза потребами ринку [1]. Такий їх фінансовий стан є прямою загрозою як для економіки і соціальної стабільності держави в цілому, так і для колективу кожного конкретного підприємства. Адже суб'єкти господарювання, будучи основними структуроутворюючим елементом економіки, виконують не лише виробничу функцію, але й несуть соціальне навантаження і відповідальність.

На фоні зазначених проблем загострилися протиріччя і у сфері економічних відносин між підприємствами, що проявляються зростанням недобросовісної конкуренції, шахрайством, підтасовуванням фінансових показників тощо. За результатами Всесвітнього огляду економічних злочинів до галузей економіки, підприємства яких найбільше страждають від недобросовісних економічних стосунків відносять енергетичну, гірничодобувну промисловість та галузь зв'язку [2].

Щоб забезпечити собі стійке функціонування та динамічний розвиток промислові підприємства змушені відшуковувати механізми швидкої адаптації до сучасних умов

господарювання з урахуванням чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища. Відтак підвищена увага керівництва зосереджується на безпекоорінтовному управлінні їх діяльністю, а також обґрунтуванні інформаційного забезпечення такого управління.

До найбільш розповсюджених концепцій безпекоорінтовного управління відносять концепцію стратегічних ризиків, концепцію оптимального стану ресурсів та концепцію захищеності. Дослідження положень безпекоорінтовного управління, висвітлених у вітчизняних наукових публікаціях [3; 4; 5], дозволило сформулювати гіпотезу, що центральне місце у складі інформаційного забезпечення такого управління відводиться способам та прийомам управлінського обліку. При цьому теоретичним підґрунтям використання методичного інструментарію управлінського обліку при забезпеченні безпекоорінтовного управління є сукупність наукових поглядів на функціональне навантаження управлінського обліку як: інформаційної основи ефективного використання ресурсів; підсистеми стратегічного управління; процесу та технології.

Характеристика зазначених концепцій управлінського обліку в контексті виконання завдань безпекоорінтовного управління наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Концептуалізація управлінського обліку як інформаційної основи безпекоорінтовного управління

Концепція безпекоорінтовного управління	Завдання безпекоорінтовного управління	Концепція управлінського обліку	Використання для безпекоорінтовного управління
Оптимального стану ресурсів (забезпечення спроможності підприємства гарантувати незалежний розвиток і достатній потенціал шляхом ефективного управління наявними ресурсами)	Формування ресурсної бази необхідної для реалізації економічних інтересів підприємства; мінімізація витрат на ресурсне забезпечення; орієнтація на отримання прибутку та збільшення конкурентних переваг	*Ефективне використання ресурсів та формування результату*	Передбачає відображення господарських процесів підприємства з позицій ефективності перетворення ресурсів з однієї форми в іншу, що супроводжується створення доданої вартості для задоволення потреб різних груп стейкхолдерів; формування результатів діяльності в системі управлінського обліку з точки зору підзвітності, результативності та порівняння з еталоном.
Концепція захищеності (досягнення найвищого рівня стану захищеності підприємства від впливу загроз)	Розробка управлінських рішень щодо захисту ресурсів підприємства від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз	*Процес та технологія*	Передбачає зв’язок управлінського обліку з іншими процесами управління (зокрема і при забезпеченні безпеки), що дозволяє використовувати його методики та технології формування інформації в якості інструментів упередження та протидії загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища
Стратегічних ризиків (забезпечення безпеки та сталого розвитку підприємства у стратегічній перспективі із фокусуванням на найбільш значимих загрозах його діяльності)	Ідентифікація загроз діяльності підприємства, їх ранжування, визначення переліку стратегічних пріоритетів в управлінні процесами із забезпечення безпеки підприємства	*Підсистема стратегічного управління*	Передбачає формування інформаційної системи для здійснення моніторингу внутрішніх бізнес-процесів та зовнішнього середовища з метою визначення ключових напрямів забезпечення безпеки та встановлення їх пріоритетності; розробку індикаторів оцінки виконання стратегічних напрямів забезпечення безпеки; складання звітності про результати реалізації стратегій здійснення безпеки з метою контролю фактичного виконання запланованих заходів.

Підкреслюючи переваги управлінського обліку у безпекоорієнтовному управлінні підприємством, окремі дослідники зазначають, що це "…процес накопичення, вимірювання та планування фінансової і нефінансової інформації, який координує дії менеджменту, мотивує поведінку персоналу з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей організації" та "…забезпечення оптимального використання ресурсів" [6, с. 26; 7].

Ще більше підсилюється вплив управлінського обліку як інформаційної основи безпекоорінтовного управління, коли мова йде про стратегічний управлінський облік. Наголошуючи на стратегічній направленості облікової інформації, управлінський облік асоціюють зі збором та аналізом даних про власний бізнес і бізнес конкурентів для розробки та відстеження стратегії власного бізнесу та стратегії конкурента [8].

Узагальнення наукових поглядів на сутність управлінського обліку дозволило виокремити наступні його функції при забезпеченні інформаційних потреб безпекоорінтовного управління:

- збір та аналіз даних про внутрішні бізнес-процеси та зовнішнє середовище підприємства з метою діагностування загроз його діяльності;
- виявлення «вузьких місць» у складі бізнес-процесів підприємства, що не забезпечують ефективне використання ресурсів;
- контроль та аналіз підприємницьких ризиків та розробка заходів щодо їх нівелювання;
- аналіз відхилень фактичних показників від запланованих та формування на цій основі політики щодо підвищення ефективності діяльності окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому;
- моніторинг стратегій та нових можливостей підприємства з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Не зважаючи на істотне функціональне навантаження управлінського обліку, комплексних розробок щодо визначення його ролі та місця у безпекоорінтовному управлінні та обґрунтування інструментарію управлінського обліку, здатного задовольнити потреби фахівців при прийнятті рішень у сфері безпеки підприємства, не здійснювалося. Хоч дослідженню окремих аспектів застосовування облікових даних при підтриманні безпечного функціонування суб'єктів господарювання присвячені наукові розробки таких вітчизняних та зарубіжних учених, як І. А. Белоусової, С. М. Галузіної, Є. М. Лапченка, М. С. Пушкаря, М. Г. Чумаченка, С. М. Хмельова, Ч. Т. Хорнгрена, Р. Ентоні та інших. Не применшуючи значення цих дослідників, мусимо наголосити, що у своїй переважній більшості запропоновані публікації носять поодинокий несистемний характер, а тому потребують їх комплексного узагальнення.

Метою та завданнями дослідження є комплексне обґрунтування інструментарію управлінського обліку, здатного задовольнити потреби менеджменту відповідно до концептуальних основ безпекоорінтовного управління промисловими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтовуючи інструментарій управлінського обліку слід виходити з наступних позицій:

- максимальне задоволення інформаційних потреб менеджменту при здійсненні безпекоорінтовного управління;
- доцільність та можливість використання інструментів з урахуванням існуючої інформаційної бази підприємства;
- узгодженість інструментів між собою.

З урахуванням вищенаведених положень до найбільш розповсюджених методик управлінського обліку, що можуть бути використаними в якості інформаційного підґрунтя безпекоорінтовного управління слід віднести:

- аналіз беззбитковості (при оцінюванні прибутковості підприємства та визначенні чутливості прибутку до факторів ризику);
- бюджетування (при розробці заходів із забезпечення стратегії економічної безпеки та подальшого контролю їх виконання);

- облік та оцінка за центрами відповідальності (при оцінюванні ефективності діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому);
- рівняння витрат та вигод (при оцінюванні ефективності заходів з безпеки шляхом порівнянні використаних ресурсів та отриманих вигод в результаті упередження загроз);
- збалансована система економічних показників (при оцінюванні виконання стратегії діяльності підприємства у сфері його безпеки).

Аналіз беззбитковості (CVP-аналіз, аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг діяльності – прибуток») ґрунтується на зіставленні трьох величин: витрат підприємства, обсягу реалізації та прибутку, залежність яких дозволяє визначити дохід від реалізації (обсяг реалізації), що забезпечить беззбитковість діяльності або запланований фінансовий результат. В системі безпекоорінтовного управління слід використовувати при прийнятті управлінських рішень щодо доцільності здійснення окремих напрямів діяльності в умовах існуючих ризиків та небезпек.

Особливий інтерес в контексті використання аналізу беззбитковості в якості моделі оцінювання ризиковості діяльності промислових підприємств мають три його базові інструменти: точка беззбитковості (критичний обсяг діяльності, поріг рентабельності); запас міцності (коефіцієнт запасу міцності); операційний важіль (фактор операційного важеля).

Точка беззбитковості – це обсяг діяльності, за якого виручка від реалізації (робіт, послуг) дорівнює сукупним витратам підприємства, тобто це обсяг реалізації, за якого підприємство не має ні прибутку, ні збитку. У практичні діяльності цей показник називають відправною точкою бізнесу, підкреслюючи тим самим, що розпочинати діяльність доцільно лише за умови, що доходи покриють витрати, хоч при цьому прибуток буде відсутнім.

Запас міцності – це рівень поточної діяльності підприємства, що перевищує беззбитковий обсяг. Незважаючи на різноманітність назв цього показника, що зустрічаються в літературі (фінансовий запас міцності, запас фінансової міцності, маржа безпеки, зона безпеки), запас міцності завжди показує максимально допустимий розмір зниження фактичного обсягу діяльності без загрози для підприємства потрапити в зону збитків. Крім цього запас міцності можна застосовувати як механізм визначення операційного прибутку, адже він показує обсяг реалізації понад точку беззбитковості, а, отже, цей обсяг неодмінно буде приносити підприємству прибуток.

Запас міцності може бути виражений і відносним показником - коефіцієнтом запасу міцності, значення якого дозволяє оцінити на скільки відсотків може знизитися обсяг діяльності підприємства, до потраплянням ним в зону збитків. Відтак, в системі безпекоорінтовного управління запас міцності відносять до основних індикаторів ризику, керуючись правилами: чим вищий коефіцієнт запасу міцності, тим надійніше фінансове становище підприємства і тим менші негативні наслідки матимуть для нього такі несприятливі тенденції, як зниження попиту на продукцію, зміна кон'юнктури ринку, зміна цін на ресурси тощо. Окремі вчені [10, с. 112], спираючись на результати практичних досліджень, зазначають, що якщо коефіцієнт запасу міцності нижчий 30% - це ознака високого ризику.

Не менш важливе значення для оцінки впливу ризику на результати діяльності підприємства має використання *операційного важеля* (виробничого важеля, виробничого левериджу). Він є механізмом управління прибутком в умовах зміни обсягу діяльності підприємства на основі оптимізації співвідношення постійних та змінних витрат. Економічний зміст цього показника полягає у наступному: чим нижча питома вага постійних витрат в загальній сумі витрат підприємства, тим менша величина маржинального доходу необхідна для їх покриття, а отже, і нижчий вплив зміни обсягу діяльності на зміну прибутку підприємства, і – навпаки [11, с. 8].

Оцінити вплив операційного важеля на зміну операційного прибутку підприємства можна за допомогою *фактора операційного важеля*, який показує на скільки відсотків зміниться прибуток підприємства у разі зміни обсягу діяльності на один відсоток.

Відтак, в умовах спаду виробництва промислові підприємства мають прагнути до зниження фактора операційного важеля, що буде сприяти уповільненню темпів падіння прибутку порівняно з темпами падіння обсягу діяльності. Справедливим буде є і зворотній зв'язок: вищий розмір фактора операційного важеля – більший вплив на прибуток унаслідок зміни обсягу діяльності. Тому при зростанні обсягів діяльності політика підприємства в галузі управління витратами має бути спрямованою на підвищення фактора операційного важеля.

При прийнятті безпекоорінтовних управлінських рішень інструментарій аналізу беззбитковості доцільно використовувати у поєднанні з інструментарієм *аналізу чутливості.* Така інтеграція інструментів сприятиме достовірному оцінюванню впливу на фінансовий результат діяльності підприємства факторів ризику з метою обґрунтування виважених управлінських рішень щодо управління ризиком.

Для оперативного втілення завдань щодо досягнення стратегічних цілей підприємства у галузі безпекоорінтовного управління та подальшого контролю їх виконання використовують механізм бюджетування. Під *бюджетуванням* розуміють процес розробки, виконання, контролю, аналізу та коригування окремих бюджетів за структурними підрозділами або функціональними сферами діяльності підприємства, їх узгодження та узагальнення по підприємству в цілому.

В контексті виконання завдань безпекоорінтовного управління найбільшу зацікавленість викликає такий елемент бюджетування як бюджетний контроль. Під *бюджетним контролем* розуміють порівняння запланованих показників з фактично досягнутими, виявлення відхилень, визначення суттєвості цих відхилень та факторний їх аналіз з метою виявлення причин і винуватців.

В основу бюджетного контролю покладено методику гнучкого бюджетування. Під *гнучким бюджетуванням* розуміють перерахунок планових показників з урахуванням фактично досягнутого рівня діяльності. В системі безпекоорінтовного управління гнучке бюджетування може мати три напрями використання:

- при підготовці бюджету для очікуваного рівня діяльності до того, як будуть отримані фактичні результати (перспективний варіант);
- з метою контролю за фактичним виконанням бюджету в разі невідповідності запланованого обсягу діяльності та фактично досягнутого обсягу (ретроспективний варіант);
- з метою визначення найоптимальнішого обсягу діяльності, що дозволить отримати бажаний результат в умовах невизначеності [12, с. 90].

Показники гнучкого бюджету більш придатні аніж аналогічні показники статичного бюджету для подальшого порівняння їх з фактичними даними, а одержані у такий спосіб відхилення можна використовувати для оцінки ефективності та результативності роботи окремого центру відповідальності (структурного підрозділу), чи підприємства в цілому у досягненні цілей безпекоорінтовного управління.

Ефективність діяльності менеджера окремого структурного підрозділу оцінюють за допомогою визначення відхилення за гнучким бюджетом. *Відхилення за гнучким бюджетом* це різниця між фактичними даними та даними гнучкого бюджету. Такі відхилення показують вплив інших, відмінних від обсягу діяльності, факторів на господарські процеси окремого підрозділу чи підприємства в цілому і саме вони є предметом дослідження в системі безпекоорінтовного управління. Відтак на базі зазначених відхилень керівництво підприємства може визначити «вузькі місця» у складі бізнес-процесів, що не забезпечують ефективне використання ресурсів, чи виконання цінової політики підприємства.

Крім оцінки ефективності діяльності окремого менеджера керівництво підприємства цікавить, чи результативними були його дії. Для оцінки результативності роботи менеджера, тобто встановлення способу виконання цілей описаних у статичному бюджеті розраховують

відхилення за обсягом діяльності. *Відхилення за рахунок обсягу діяльності* це різниця між даними гнучкого бюджету та статичного бюджету. Таке відхилення показує яку суму планового прибутку недоотримало (отримало у більшому розмірі) підприємство внаслідок недовиконання (перевиконання) планового обсягу реалізації.

Для оцінювання конкурентних переваг підприємства та прийняття управлінських рішень щодо доцільності діяльності його окремих підрозділів слід використовувати елементи *обліку та оцінки за центрами відповідальності*. Облік відповідальності дозволяє визначити відхилення від цільових показників діяльності та виявити ризики неефективного управління ресурсами підприємства.

При цьому при виборі цільових показників необхідно чітко дотримуватися *принципу контрольованості,* згідно з яким менеджери несуть відповідальність лише за ті показники, які можуть проконтролювати, крім того при зіставленні планових та фактичних показників необхідно відштовхуватися від одного й того ж рівня діяльності.

В залежності від видів показників, які контролюються менеджментом певних рівнів управління виділяють: центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій.

Використовуючи механізм оцінювання за центрами відповідальності у безпекоорінтовному управлінні підприємством слід пам’ятати про «вузькі місця» цього механізму, що можуть знижувати його результативність.

Зокрема, оцінюючи діяльність менеджерів центрів витрат, необхідно звернути увагу на те, що:

1) менеджери центру витрат, прагнучи отримати переваги для свого підрозділу, не дотримуються відповідності між внутрішніми вигодами підрозділу та вигодами підприємства в цілому (зниження витрат за рахунок максимальної завантаженості потужностей може призвести до накопичення неліквідних запасів);

2) ефективність діяльності центрів витрат важко розрахувати і, як наслідок, проблематично встановити показники оцінювання діяльності менеджерів цих центрів, на базі яких можна здійснювати їх мотивацію.

Для подолання зазначеного недоліків доцільно використовувати в процесі бюджетування трансфертні ціни на послуги центрів витрат і перетворювати їх на центри умовного прибутку. Під *центром умовного прибутку* слід розуміти виробничі підрозділи, які можуть надавати послуги іншим підрозділам всередині підприємства, але не можуть реалізовувати їх іншим організаціям.

При оцінюванні діяльності менеджерів центру інвестицій слід пам’ятати, що, у першу чергу, вони націлені на отримання найвищого показника рентабельності інвестицій (ROI). Однак, надмірний акцент на ROI може стати причиною виникнення не лише операційних, але й інвестиційних ризиків, оскільки:

- вузьке фокусування на показнику рентабельності інвестицій призведе до того, що менеджер центру інвестицій буде обирати лише ті інвестиційні проекти, які збільшать показник ROI, не зважаючи на цілі підприємства в цілому;
- для отримання більш високого значенні цього показника менеджери маніпулюють пропорціями прибутку та вкладених інвестицій за рахунок зменшення інвестицій, а не збільшення прибутку.

З метою нейтралізації негативних тенденцій показника ROI при оцінюванні діяльності менеджерів центру інвестицій, в системі безпекоорінтовного управління доцільно використовувати показник *економічної доданої вартості* (EVA), що визначається як різниця між операційним прибутком після оподаткування та вартістю задіяного капіталу. Головною перевагою цього показника є те, що він має грошовий вимірник, відтак позбавлений можливості маніпулювання даними при його розрахунку.

При використанні показника економічної доданої вартості як індикатора ризику керуються правилом: якщо EVA є позитивною величиною, підприємство нарощує прибуток, тобто заробляє гроші для подальшого розвитку, якщо ж EVA величина

негативна – підприємство «проїдає» капітал, а відтак зростає ризик зниження його конкурентоспроможності.

Для оцінювання виконання стратегічних цілей підприємства у сфері безпекоорінтовного управління використовують інструментарій стратегічного управлінського обліку, головним завданням якого є надання інформації, необхідної для реалізації стратегії розвитку та безпеки підприємства та моніторингу його зовнішнього середовища з метою упередження виявлених загроз та небезпек.

Серед методик стратегічного управлінського обліку найбільш корисною з позицій інформаційного забезпечення управлінських дій у сфері безпеко-орієнтовного управління є система збалансованих показників (СЗП), під якою розуміють "….інструмент забезпечення ефективного управління, спрямований на врахування потреб вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, роботи з персоналом та контрагентами і досягнення необхідного рівня фінансових показників, значна мінливість яких обумовлена змінами як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі" [13, с. 18].

Основна увага в системі збалансованих показників зосереджується на оцінюванні досягнутих фінансових результатів за окремими процесами підприємства, які доповнюються нефінансовими показниками діяльності безпосередніх виконавців цих процесів за перспективою контрагентів (клієнтів), перспективою бізнес-процесів та перспективою кадрового потенціалу, що дозволило нам окреслити аспекти стратегії безпекоорінтовного управління промисловим підприємством (рис. 1).

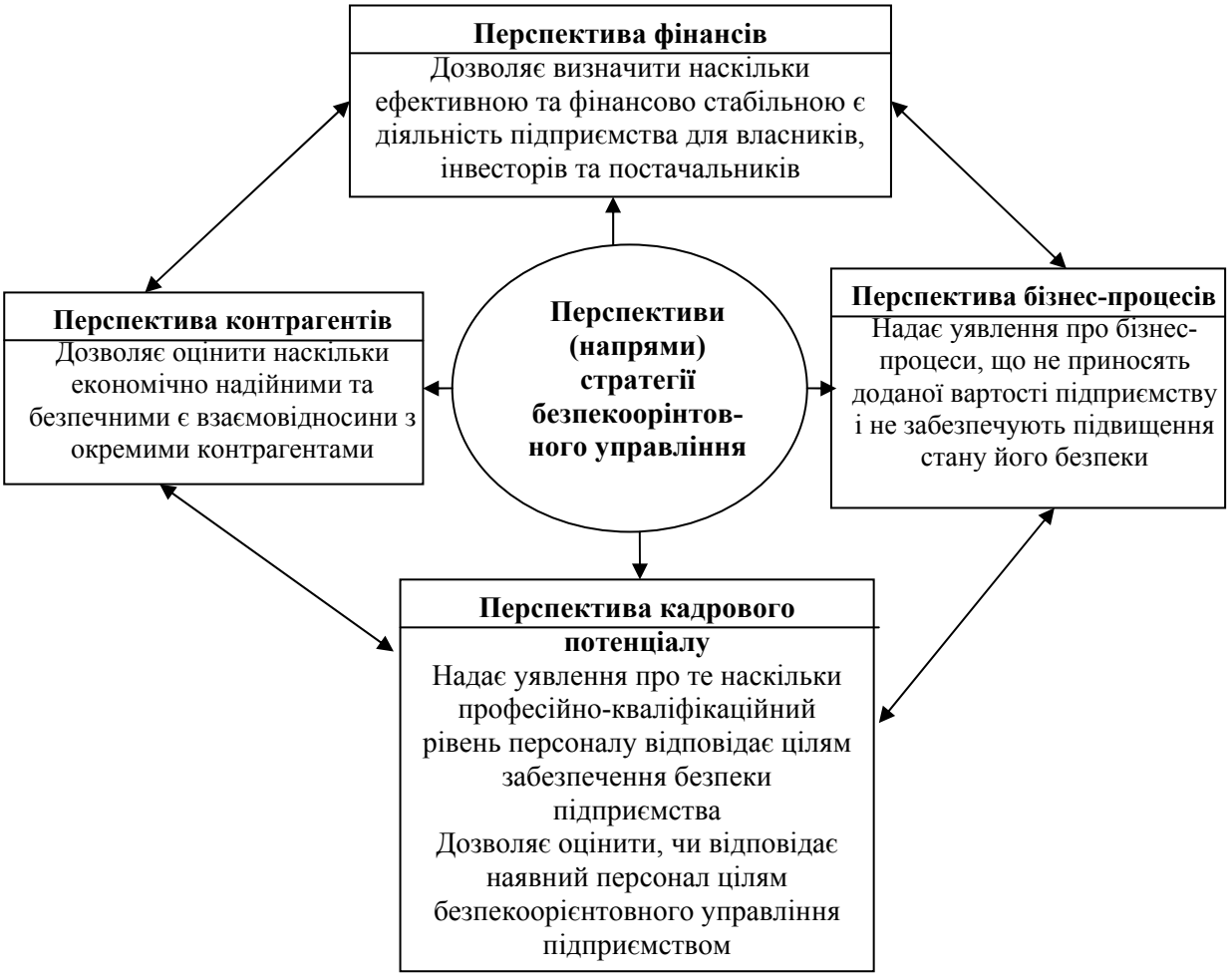

Рис. 1. Застосування системи збалансованих показників в контексті стратегії безпекоорінтовного управління підприємством [14, с.265]

В контексті безпекоорінтовного управління фінансова перспектива описує економічні наслідки подій, до яких вдаються в трьох інших перспективах і показує, як підприємство виглядає в очах власників, потенційних партнерів та конкурентів. Перспектива клієнтів визначає сегменти ринку, в якому функціонує підприємство і відповідає на питання, яким чином буде забезпечена безпека взаємин з контрагентами. Внутрішня перспектива бізнесу визначає ефективне управління внутрішніми процесами та зростання технічного потенціалу, що є ключовими при забезпеченні переваг підприємства перед конкурентами. Перспектива кадрового потенціалу передбачає гармонізацію інтересів між найманим персоналом та власником підприємства, підвищення морально-психологічного клімату в колективі та зростання рівня кваліфікації персоналу з метою нівелювання загроз кадрового характеру.

Відтак, система збалансованих показників виступає інструментом ефективного управління корпоративними ресурсами та забезпечує узгодженість інтересів власників і поточних дій персоналу у виконанні завдань безпекоорінтовного управління.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Проведені дослідження дають можливість сформулювати ряд узагальнюючих положень, що визначають концептуальні засади управлінського обліку в системі безпекоорінтовного управління промисловими підприємствами та розкривають його методичний інструментарій при виконанні завдань у сфері корпоративної безпеки.

1. Для забезпечення стійкого функціонування вітчизняні промислові підприємства змушені відшуковувати механізми швидкої адаптації до сучасних умов господарювання з урахуванням чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища, що потребує запровадження безпекоорінтовного управління їх діяльністю, а також обґрунтування інформаційного забезпечення такого управління.

2. Теоретичним підґрунтям використання методичного інструментарію управлінського обліку при забезпеченні безпекоорінтовного управління є сукупність наукових поглядів на функціональне навантаження управлінського обліку як: інформаційної основи ефективного використання ресурсів; підсистеми стратегічного управління; процесу та технології.

3. До основних функції управлінського обліку при забезпеченні інформаційних потреб безпекоорієнтовного управління відносять: збір та аналіз даних про внутрішні бізнес-процеси та зовнішнє середовище підприємства з метою діагностування загроз його діяльності; виявлення «вузьких місць» у складі бізнес-процесів підприємства, що не забезпечують ефективне використання ресурсів; контроль та аналіз підприємницьких ризиків та розробка заходів щодо їх нівелювання; моніторинг стратегій та нових можливостей підприємства з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентних переваг.

4. Найбільш розповсюдженими методиками управлінського обліку, що можуть бути використаними в якості інформаційного підґрунтя безпекоорінтовного управління вважаються: аналіз беззбитковості (при оцінюванні прибутковості підприємства та визначенні чутливості прибутку до факторів ризику); бюджетування (при розробці заходів із забезпечення стратегії безпеки та подальшого контролю їх виконання); облік та оцінка за центрами відповідальності (при оцінюванні ефективності діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому); збалансована система економічних показників (при оцінюванні виконання стратегії діяльності підприємства у сфері його безпеки).

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
2. Всесвітній огляд економічних злочинів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.pwc.com\ua
3. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічні ризики – нова парадигма стратегії національної безпеки України [Електронний ресурс] // Стратегічна панорама. 2005. No 1. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua /vydanna /panorama/issue.php?s= prnb0&issue=2005_1.
4. Тернавська І. Б. Економічна безпека аграрних підприємств [Електронний ресурс]. – 29е жим доступу: http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/1597/1/Економічна%20безпека%20аграрних%20підприємств.pdf.

5. Кузьомко В. М. Концепція захищеності в контексті становлення теорії економічної безпеки підприємства // Стратегія економічного розвитку України. 2013. No 33. С. 60-65.
6. Аткинсон Э. А., Банкер Р. Д., Каплан Р. С., Янг М. С. Управленческий учет, 3-е изд.: Пер с англ. – М. : изд. Дом «Вильямс», 2003. – 878 с.
7. Управленческий учет: официальная терминология CIMA / Пер. С англ. О. Е. Николаевой, Т. В. Шишковой. – М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2004. – 200 с.
8. Друри К. Управленческий и производственный учет – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. – 1071 с.
9. Bromwich M. The case for Strategic Management accounting, the role of accounting information for strategy in competitive Markets, Accounting, Organization and Society, 1990, 1, p. 27-46.
10. Хенсен Дон Р. Управлінський облік / Дон Р. Хенсен, Меріен М. Моувен, Небіл С. Еліас; пер. З англ. Н.П. Краснік. – [5-те видання]. – К.: Міленіум, 2002. – С. 313 – 375, с.404-422, с. 588-594.
11. Гнилицька Л.В. Концептуальні засади підготовки інформації для прийняття управлінських рішень з метою забезпечення економічної безпеки підприємства / Л.В. Гнилицька // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. –К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – Вип. 5. – С. 3-8.
12. Гнилицька Л.В. Використання інструментів бюджетування в системі фінансової безпеки підприємств / Л.В. Гнилицька // Зовнішня торгівля. Економічна безпека: Наук. – практ. Журнал. – Вип. 3. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – С. 86-95.
13. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – ст. 16-20.
14. Гнилицька Л.В. Використання концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / Л.В. Гнилицька // Фінанси, облік і аудит: Зб. Наук. Праць. – Вип.18. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 263-272.

References

1. The State Statistics Service of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: www.ukrstat.gov.ua.
2. World Survey of Economic Crimes [Electronic Resource]. – Access mode: www.pwc.com\ua.
3. Gorbulin V.P., Kachinsky A. B. (2005) Strategic Risks – A New Paradigm of the National Security Strategy of Ukraine [Electronic Resource]. *Stratehichna panorama, 1.* – Access mode: http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=prnb0&lease=2001_1.
4. Ternavska I. B. Economic security of agrarian enterprises [Electronic resource]. – Access mode: http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/1597/1/ Economic% 20 Security% 20 Agrarian% 20enterprises.pdf.
5. Kuzomko V. M. (2013) The concept of security in the context of the formation of the theory of economic security of the enterprise. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*, *33,* 60-65.
6. Atkinson E.A., Banker R.D., Kaplan R.S, Yang M.S. (2003) Management accounting. *Moscow: ed. Williams House,* 878 p.
7. Management accounting: official terminology CIMA (2004) *Moscow: IDFBK-PRESS*, 200 p.
8. Druri K. (2002) Management and Production Accounting. *Moscow: Audit, UNITI*, 1071 p.
9. Bromwich M. (1990) The Case for Strategic Management Accounting, the role of accounting information for a strategy in competitive Markets, Accounting, Organization and Society, 27-46.
10. Hensen Don R., Moeven Meren M., Elias Nebil S. (2002) Management Accounting. *K.: Millennium,* 313-375, 404-422, 588-594.
11. Gnilitska L.V. (2011) Conceptual bases of information preparation for making managerial decisions for the purpose of providing economic safety of the enterprise. *Zovnishnya torhivlya. Ekonomichna bezpeka*, *5,* 3-8.
12. Gnilitska L.V. (2012) Use of budgeting tools in the system of financial security of enterprises *Zovnishnya torhivlya. Ekonomichna bezpeka: Nauk. – prakt. Zhurnal*, *3,* 86-95.
13. Horvath P. (2000) Balanced Scorecard as a Means of Enterprise Management. *Problemy teoryy y praktyky upravlenyya*, 4, 16-20.
14. Gnilitska L.V. (2011) Using the conceptual foundations of a balanced system of economic indicators for assessing the status and level of economic security of economic entities. *Finansy, oblik i audyt: Zb. Nauk. Prats', 18,* 263-272.

HNYLYTSKA Larisa Volodymyrivna,
Doctor of Economics, professor,
professor of the department of accounting
of the State Economic University «Kyiv National Economic University»
named after. V. Hetman

ADMINISTRATIVE ACCOUNTING-INFORMATIONAL PLATFORM FOR SECURITY PROFESSIONAL MANAGEMENT OF ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. Introduction. *The current conditions for the existence of domestic industrial enterprises are characterized by increased threats of socio-political and economic nature, which, in 2016, 80% of them worked unprofitable and outside the needs of the market. In connection with this, there is an urgent need to introduce mechanisms for safe-management of their activities, as well as substantiation of the information provision of such management.*

Purpose. *Comprehensive justification of a management accounting toolkit capable of meeting management needs in accordance with the conceptual foundations of safe-management management by industrial enterprises is a purpose of the study.*

Methods. *Generalization, analysis, graphic method.*

Results. *In the article it is proved that the central place in the information provision of safety-oriented management is given to managerial accounting. Thus, the methodical toolkit for managerial accounting is outlined that is best suited to meet the management's requirements in fulfilling the tasks of increasing the level of protection of the enterprise from the impact of external and internal threats.*

Originality. *In accordance with the objectives of safety-oriented management, is grounded the feasibility of using the following management accounting methods: break-even analysis and sensitivity analysis (in assessing the profitability of an enterprise and determining the sensitivity of profit to risk factors) has been substantiated; budgeting (in developing measures to ensure a security strategy and further control over their implementation); assessment by the centers of responsibility (in assessing the effectiveness of the activities of individual units and the enterprise as a whole); balanced system of economic indicators (in assessing the implementation of the strategy of the company in the field of its security).*

Conclusion. *Comprehensive implementation of the proposed methods will increase the information and analytical capabilities of management when making managerial decisions regarding the security of the company focusing on the most significant threats to its activities.*

Key words: *safety-oriented management; managerial accounting; safety margin; efficiency of activity.*

Одержано редакцією: 28.04.2017
Прийнято до публікації: 10.05.2017

УДК 351.863:378

ЗАХАРОВ Олександр Іванович,
кандидат економічних наук, професор,
директор навчально-наукового інституту
менеджменту безпеки, Університет економіки та
права «КРОК», м. Київ, Україна

ВПЛИВ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається вплив внутрішнього середовища на систему економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: *внутрішнє середовище, підприємство, загрози, економічна безпека, система економічної безпеки.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах успішна діяльність підприємства в значній мірі залежить від ефективності його системи економічної безпеки. Основу системи економічної безпеки в першу чергу складають внутрішні ресурси підприємства. Тому вивчення впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування системи економічної безпеки є однією з пріоритетних задач розвитку теорії та вироблення практичних рекомендацій у сфері економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку теорії систем економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності внесли вчені Алькема В. Г., Кириченко О. А., Копитко М. І., Ляшенко А. Н., Мігус І. П. та інші. Однак, незважаючи на те, що в теоретичному та практичному плані системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності розглянуті досить глибоко і всебічно, питання впливу чинників внутрішнього середовища на її компоненти є досить актуальними.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Система економічної безпеки підприємства може успішно протидіяти сучасним загрозам для діяльності підприємства