

фінансових інтересів акціонерів. Комплекс цих питань повинен стати програмою соціального захисту як для акціонерів неспроможного підприємства, так і для його трудового колективу. Масові звільнення працівників через банкрутство підприємств в умовах триваючого спаду виробництва можуть викликати непередбачувані соціально-економічні наслідки. Тому так важливо виробити, обґрунтувати та законодавчо закріпити практичні пропозиції щодо фінансового забезпечення соціального захисту працівників і акціонерів неспроможних підприємств. Науковцями розроблена певна послідовність здійснення методичних підходів діагностики банкрутства підприємств, яка була докладно вивчена в процесі розгляду даної теми.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками : [учеб. пособ.] / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2005. — 600 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : [учеб. пособ.] / под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. — СПб. : Спец. литература, 1996. — 398 с.
3. Кошкин В. И. Антикризисное управление / В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 489 с.
4. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація та управління підприємствами” / Л. С. Ситник. — Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2002. — 32 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.
6. Тюріна Н. Н. Антикризове управління : навч. посіб. / Н. Н. Тюріна, Н. С. Карвацька, І. В. Грабовська. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 430 с.
7. Войцеховская А. Н. Антикризисное управление финансами предприятия / А. Н. Войцеховская // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. — 2005. — № 1. — С. 70—72.

УДК 658.012.8:621

## СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Ваганова Л.В., аспірант

*Хмельницький національний університет*

У статті запропонована організаційно-економічна модель механізму реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємств машинобудування на прикладі Хмельницької області. На основі даної моделі можуть бути прийняті дії щодо коригування стратегії безпечного розвитку машинобудівного комплексу Хмельницького регіону в розрізі певних функціональних складових.

*Ключові слова: адаптаційні можливості, стратегічні зміни, стратегія, організаційно-економічна модель, механізм.*

Ваганова Л.В. СОСТАВЛЯЮЩИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ / Хмельницький національний університет, Україна

В статье предложена организационно-экономическая модель механизма реализации стратегии управления экономической безопасностью предприятий машиностроения на примере Хмельницкой области. На основе данной модели могут быть приняты действия по корректировке стратегии безопасного развития машиностроительного комплекса Хмельницкого региона в разрезе определенных функциональных составляющих.

*Ключевые слова: адаптационные возможности, стратегические изменения, стратегия, организационно-экономическая модель, механизм.*

Vaganova L.V. COMPONENTS OF ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT MECHANISM MACHINE-BUILDING ENTERPRISES / Khmelnytsky National University, Ukraine

The organizational and economic model of implementation's mechanism the strategy of economic safety of machine-building enterprises at the example of the Khmelnytsky region. Based on this model can be taken

corrective action strategies safe development engineering complex Khmelnytsky region in the context of specific functional components.

*Key words: adaptive capacity, strategic change, strategy, organizational and economic model, mechanism.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Практичний досвід роботи вітчизняних підприємств вимагає необхідності у формуванні механізму управління їх економічною безпекою на основі дієвих інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Особливе місце належить управлінню економічною безпекою підприємств машинобудівного комплексу як запоруки уникнення банкрутства та безпечного розвитку суміжних галузей вітчизняної економіки.

Проблемою процесу управління економічною безпекою машинобудівних підприємств як комплексу взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення суб'єктом господарювання стану економічної безпеки є наявність невідповідності, розриву між бажаним та фактичним станом об'єкта управління.

Рішення у розрізі управління економічною безпекою машинобудівних підприємств полягає у виявленні та виборі засобу, який дозволить суб'єкту господарювання набути бажаного рівня економічної безпеки, тобто дозволить повернути ймовірність негативних наслідків впливу середовища до встановлених меж. Управління економічною безпекою машинобудівних підприємств являє собою реалізацію специфічних управлінських рішень стосовно їх адаптації до певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою досягнення встановлених цілей.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у висвітлення проблем, пов'язаних із економічною безпекою підприємства здійснено провідними зарубіжними і вітчизняними науковцями, серед яких: О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук [1], Л. С. Будович [2], В. В. Домарев [3], А. В. Кашин [4], Г. В. Козаченко [5], С. М. Міщенко [6], Є. А. Олейніков [7], О. А. Полушкін [8]. Вони докладно розкрили питання стратегічного управління економічною безпекою підприємств, методичні основи формування підрозділів реалізації економічної безпеки на підприємствах, комплексні підходи до її оцінки тощо. Питання розробки системи та формування механізмів економічної безпеки (особливо на рівні підприємства) досліджували В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк [9] та інші. Поряд з цим, значний доробок вітчизняних та зарубіжних вчених потребує подальшого розвитку та уточнення методологічних підходів основ формування систем управління економічною безпекою з огляду на сферу функціонування та специфіку діяльності машинобудівних підприємств. Зокрема велику увагу слід приділити організаційно-економічній моделі механізму реалізації стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, яка сприяє прийняттю рішень щодо коригування стратегії безпечного розвитку машинобудівного комплексу певного регіону в розрізі певних функціональних складових.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження виступає побудова організаційно-економічної моделі механізму реалізації стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств на прикладі Хмельницької області. В основі побудови даної моделі лежить матриця вибору стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини, виходячи із тенденцій зміни рівня економічної безпеки підприємств та ступеня їх готовності до стратегічних змін, а також методичні рекомендації, пов'язані із управлінням економічною безпекою підприємств в розрізі окремих функціональних складових.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до теорії стратегічного управління, машинобудівні підприємства, як і економіка в цілому, розглядаються як адаптивні системи, для яких характерні адаптивні процеси (спонтанні процеси змін, що виникли як реакція на постійні впливи зовні або на незадовільні результати діяльності підприємства та обумовлені низкою послідовних заходів). Тому саме адаптивність можна вважати ключовою властивістю, що забезпечує безпеку процесів розвитку та функціонування машинобудівних підприємств.

Адаптивність та стратегічна гнучкість, як вважав І. Ансофф [10, с. 124], досягаються: диверсифікованістю діяльності, потреб і технологій, що задовольняються – „щоб несподівана зміна в одній стратегічній області бізнесу не призвела до серйозних руйнівних наслідків в інших” і створенням у ресурсному портфелі компанії певного запасу стратегічного потенціалу – „ресурсів і можливостей, які використовуються в різних стратегічних областях бізнесу”.

Управління процесами адаптації можуть носити поточний і стратегічний характер, бути процесами інноваційного розвитку або процесами пристосування, виживання підприємства. Доказом тому є існуюча концепція Раймонда Е. Майлса, Гранта Майлса, Чарльза К. Сноу [11, с. 101] “організаційних процесів”, в якій автори визначають три групи організаційних процесів:

- операційні, що підвищують продуктивність;
- інвестиційні, що поповнюють поточні активи та надають нові ресурси для підйому економічної активності або різностороннього розвитку;
- адаптаційні (процеси перегрупування активів та ресурсів), що керують реакцією на ринкові можливості та спрямовують зусилля на накопичення та використання знань. Адаптаційні процеси представляють три складові, що стосуються: використання поточних активів і ресурсів; розподілу ресурсів між підприємствами, особливо як спосіб реакції на швидкоминучі вимоги ринку; підприємств-лідерів, що постійно створюють нові товари (або способи їх застосування), без значних технологічних проривів.

Машинобудівні підприємства „мають граничні можливості адаптації до умов виробництва, що змінюються” [12, с. 144]. Наявністю граничних можливостей адаптації обумовлена періодично виникаюча потреба в технічному переозброєнні й реконструкції підприємства, відновленні або підвищенні рівня кваліфікації його персоналу, зміні стратегічного набору зон господарювання, зміні філософії бізнесу й виборі такої організаційної структури управління, яка б відповідала цим факторам.

Таким чином, ключовою здатністю в управлінні економічною безпекою машинобудівних підприємств є адаптивність, що полягає в організаційній підтримці поведінки підприємства в умовах, обумовлених змінами зовнішнього та внутрішнього середовища й визначається системними властивостями структуроутворюючих елементів: конструктивними особливостями, що відбивають організаційний устрій; функціональними, що визначають здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей розвитку, параметрами яких є ступінь адекватності, надійності й відновлення.

Грунтуючись на адаптаційних можливостях, стратегічне управління економічною безпекою машинобудівних підприємств повинно базуватися на певних особливостях розвитку суб'єкта господарської діяльності, тобто на [13, с. 213]:

- корінній зміні напрямку власної обраної тенденції розвитку, що супроводжується несподіваним переходом в інший аттрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися;
- відхиленні від орієнтирів розвитку підприємства на основі комплексу індикаторів у рамках існуючого аттрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;
- корінній зміні вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальній зміні основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Велике значення при виборі стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств належить ступеню готовності суб'єкта господарської діяльності до стратегічних змін. За умов застосування на машинобудівних підприємствах стратегічного підходу до управління особливого значення набувають саме зміни, обумовлені обраною стратегією. Вони можуть бути стратегічними та тактичними. Перші є заздалегідь продуманими та виваженими, ґрунтуються на всебічному аналізі й розраховані на відносно тривалу перспективу. Тактичні ж зміни виникають як реакція на певну ситуацію; вони не вимагають такої серйозної та довготривалої підготовки до впровадження, виступаючи, насамперед, як підтримка стратегічних змін.

Оцінка ступеня готовності машинобудівних підприємств Хмельниччини до стратегічних змін здійснюється шляхом опитування експертів-працівників вищої та середньої ланок управління зазначених вище підприємств з використанням спеціально розробленої системи критеріїв. Експертам пропонується надати оцінки по кожному критерію за двобальною шкалою (0 – мінімальне значення, 1 – середнє значення, 2 – максимальне значення).

Остаточні висновки щодо ступеня готовності до системи стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Хмельниччини пропонується формулювати з використанням такої шкали: 0-27 – низький ступінь готовності; 28-54 – середній ступінь готовності; 55-82 – високий ступінь готовності.

У цілому оцінка ступеня готовності до системи стратегічних змін досліджуваних підприємств розкривається у розрізі п'яти блоків (табл. 1). Відношення фактично одержаної підприємством суми балів до максимального значення по кожному балу та в цілому по системі стратегічного управління дає можливість оцінити ступінь готовності до системи стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Хмельниччини. Результати опитувань свідчать, що ступінь готовності до системи стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Хмельниччини: у середньому по обстежених об'єктах його ступінь становить 37,8%, відхилення між максимальним та мінімальним значенням дорівнює 42,3%.

Таблиця 1 – Результати оцінки ступеня готовності до системи стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Хмельниччини

Блоки	Максимальний бал	Фактичний бал	Ступінь готовності, %
Оцінка можливостей використання елементів стратегічного управління	26	11	42,3
Оцінка якості ресурсів та кваліфікації виконавців	10	2	20,0
Оцінка особливостей організаційних аспектів прийняття стратегічних рішень	16	6	37,5
Оцінка особливостей управління змінами	14	2	14,3
Оцінка ефективності впровадження змін	16	10	62,5
Всього по блоках	82	31	37,8

Як показав аналіз, повністю усі підприємства машинобудівної галузі Хмельниччини, серед яких проводилося опитування (ПАТ “ХЗКПУ “Призма-Прес”, ПАТ “Термопластавтомат”, ПАТ “Завод “Строммашина”, ПАТ “Темп”, ПАТ “Кам’янець-Подільськсільмаш”, ПАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ПАТ “Укрелектроапарат”), мають середній ступінь готовності до стратегічних змін. Найнижчі позиції належать особливостям управління змінами зазначених підприємств у практичній діяльності, що включають у себе: 1. вміння керівників підприємства вірно доносити свої погляди до всіх співробітників; 2. здатність керівника дохідливо роз’яснювати свої побажання і переконувати працівників в необхідності розділяти їх; 3. підбір керівником кваліфікованих, зацікавлених і націлених на досягнення високих результатів; 4. інтенсивність залучення співробітників підприємства до реалізації програм розвитку; 5. обговорення на підприємстві необхідних змін і удосконалення; 6. здатність підприємства підтримувати безперервне задоволення потреб у змінах.

У рамках процесу управління економічною безпекою машинобудівних підприємств виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і в часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Зміст стратегічного управління економічною безпекою машинобудівних підприємств полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегічне управління економічною безпекою машинобудівних підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище.

Процес стратегічного управління економічною безпекою машинобудівних підприємств ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч [14, с. 101].

У процесі розробки стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств необхідно враховувати наявний рівень економічної безпеки в тандемі із тенденціями їх змін у просторі та стратегічними пріоритетами і можливостями у напрямі її забезпечення.

Тенденції зміни рівня економічної безпеки машинобудівних підприємств в часі та аналіз причин таких змін дають необхідну інформацію для вибору правильної стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств. Для встановлення тенденції зміни економічної безпеки підприємства в часі доцільно використати матрицю (табл. 2), яка побудована на основі опрацювання [15, с. 212; 16, с. 117]. В основі побудованої матриці лежать такі припущення:

- ринкове середовище, в якому працює підприємство є динамічним;
- підприємство перебуває в інформаційному просторі, має змогу ідентифікувати зміни в зовнішньому середовищі та прогнозувати їх на перспективу;
- підприємство має певний рівень потенціалу та досягло конкретного рівня економічної безпеки підприємства, який сформований взаємною дією факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Зміни у рівні економічної безпеки ініціюються самим підприємством, а зовнішні чинники змінюються незалежно від підприємства;
- залежність рівня економічної безпеки підприємства від часової детермінанти може мати три можливих сценаріїв: рівень знижується; рівень певний час знаходиться на одному рівні; рівень зростає (підвищується). Якщо підприємство не здійснює цілеспрямований вплив на рівень економічної безпеки (зберігає існуючий стан і не провадить політику зростання), то з часом рівень його економічної безпеки має тенденцію до зниження. Якщо зовнішні чинники послаблюють, проте ще не завдають руйнівного впливу потенціалу підприємства, то рівень економічної безпеки може певний час знаходитись на одному

рівні. Якщо зовнішні чинники підсилюють внутрішні намагання підприємства, створюючи синергійний ефект, то рівень економічної безпеки зростає;

– передбачається, що зміна рівня економічної безпеки підприємства відбувається поступово: “стабільний рівень” – “помірна зміна” – “сильна зміна”. Незначні зміни приймаються за відсутність змін;

– найкращим сценарієм розвитку для підприємства є нарощування (постійне зростання) рівня економічної безпеки.

Таблиця 2 – Матриця зміни рівня економічної безпеки підприємства (ЕБП)

Тенденція змін рівня ЕБП		Зовнішнє середовище		
		Покращення умов	Умови постійні	Погіршення умов
Внутрішнє середовище	Рівень ЕБП з часом знижується	Рівень ЕБП стабільний	Рівень ЕБП помірно спадає	Рівень ЕБП стрімко спадає
	Рівень ЕБП залишається без змін	Рівень ЕБП помірно зростає	Рівень ЕБП стабільний	Рівень ЕБП помірно спадає
	Рівень ЕБП з часом зростає	Рівень ЕБП стрімко зростає	Рівень ЕБП помірно зростає	Рівень ЕБП стабільний

Матриця зміни рівня економічної безпеки підприємства дозволяє позиціонувати підприємство та здійснювати вибір варіанта його розвитку залежно від зміни рівня економічної безпеки підприємства. Ця матриця відображає взаємодію чинників і дає змогу встановити напрям і причини змін економічної безпеки підприємства у часі. У кожному випадку підприємство має три варіанти розвитку подій: стабільний стан, покращення стану, погіршення стану. Лише у випадку стрімкого зростання чи стрімкого падіння в підприємства є один найбільш оптимальний варіант – це помірне зростання чи відповідно помірне спадання, оскільки у цих ситуаціях, виходячи із формальної логіки зміни подій, підприємство матиме перехідний період. Кожен із зазначених варіантів має певні причини і потребує конкретних рекомендацій:

1. Рівень економічної безпеки підприємства стабільний. Така ситуація виникає за умови однонаправлених змін зовнішніх та внутрішніх чинників: погіршення внутрішніх фінансових можливостей підприємства одночасно з послабленням впливу зовнішніх чинників; консервації внутрішніх чинників за умов зовнішньої стабільності; посилення потенціалу підприємства нівелюється силою впливу зовнішніх чинників;

2. Рівень економічної безпеки підприємства помірно спадає. Така ситуація складається, коли можливості підприємства з часом слабшають (вплив зовнішніх факторів не суттєвий); оскільки потенціал підприємства з часом не змінюється він поступово перестає витримувати тиск, який обумовлений дією зовнішніх чинників;

3. Рівень економічної безпеки підприємства стрімко спадає. Ця ситуація є найгіршою, вона складається як наслідок антагоністичних дій зовнішніх та внутрішніх чинників та призводить до стрімкої втрати можливостей підприємства. Вона може бути обумовлена такими двома причинами: підприємство не встигає реагувати на зміни, які обумовлені дією зовнішніх чинників; підприємство приділяє недостатню увагу своєму економічному стану. У такій ситуації підприємству необхідно прийняти управлінські рішення, які націлені на стабілізацію економічної безпеки, що дозволить поступово змінити ситуацію спаду на зростання;

4. Рівень економічної безпеки підприємства помірно зростає. Ця ситуація складається, коли внутрішні складові фінансового потенціалу збалансовані і підприємство фінансово стійке, або коли ситуація складається йому на користь;

5. Рівень економічної безпеки підприємства стрімко зростає. Ситуація є найкращою, проте вона не завжди є наслідком виваженої політики підприємства. Основними причинами, які можуть спричинити дану ситуацію є вигідний склад обставин, вдалий розрахунок, результат синергії (посилення впливу внутрішніх чинників при послабленні дії зовнішніх).

Залежно від оцінки стану економічної безпеки машинобудівного підприємства та його ступеня готовності до системи стратегічних змін сформовано матрицю вибору стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини, яка подана у табл. 3. В основі розробленої матриці вибору стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств лежить оцінка рівня економічної безпеки підприємства, яка відображає ступінь захисту підприємства від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів і дає змогу встановити напрям і причини змін економічної безпеки підприємства в часі на основі оцінки ступеня готовності до стратегічних змін підприємства.

Таблиця 3 – Матриця вибору стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини

Тенденції зміни рівня ЕБП	Ступінь готовності до стратегічних змін		
	Низький	Середній	Високий
Рівень ЕБП стабільний	Пасивна стратегія	Стратегія поступового розвитку	Експансійна стратегія
Рівень ЕБП помірно спадає	Захисна стратегія	Стабілізаційна стратегія	Стратегія поступового розвитку
Рівень ЕБП стрімко спадає	Стратегія, заснована на звичайних можливостях	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія
Рівень ЕБП помірно зростає	Стратегія збереження	Стратегія поступового розвитку	Експансійна стратегія
Рівень ЕБП стрімко зростає	Захисна стратегія	Стратегія поступового розвитку	Експансійна стратегія

Як показав аналіз оцінки рівня економічної безпеки машинобудівних підприємств Хмельниччини, у їх функціонуванні простежується велика ймовірність настання кризи, зокрема кризового стану, що спричиняється не тільки помилками в стратегії управління підприємством, але й недостатньою увагою до проблем розвитку, ведення конкурентної боротьби та іншими чинниками. Матричний підхід до вибору стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини, вказав на те, що для ПАТ “ХЗКПУ “Пригма-Прес”, ПАТ “Темп”, ПАТ “Красилівський машинобудівний завод” рекомендовано стабілізаційну стратегію при управлінні рівнем власної економічної безпеки; для ПАТ “Термопластавтомат”, ПАТ “Завод “Строммашина”, ПАТ “Кам'янець-Подільськсільмаш” доцільно використовувати антикризову стратегію при управлінні рівнем власної економічної безпеки; для ПАТ “Укрелектроапарат” стратегію поступового розвитку при управлінні рівнем власної економічної безпеки.

Позитивні чи негативні тенденції динамічності стану безпечного розвитку підприємств дозволяють звернути увагу керівному складі суб'єктів господарської діяльності на необхідність впровадження організаційно-економічної моделі механізму реалізації стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств в їх поточну та перспективну діяльність. Розробка даної організаційно-економічної моделі складається відповідно із десяти етапів та подана на рис. 1.

На першому етапі відбувається обґрунтування основних напрямів безпечного розвитку машинобудівних підприємств: визначення цілей, виявлення мети та поставка задач безпечного розвитку, що стимулює процес реалізації стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємства та викликає інтерес до досягнення бажаного результату. Розуміння того, яких результатів прагне досягти керівництво, є найважливішим компонентом здатності досягти бажаного результату. Бачення майбутнього результату дає можливість зосередитися на головній меті, правильно використовуючи при цьому доступні ресурси.

Наступним блоком є діагностування стратегічних можливостей безпечного розвитку машинобудівних підприємств, який є свосереднім фільтром, через який мають проходити всі цілі, задачі та процеси. Даний етап передбачає проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, виявлення можливостей та загроз, визначення правильності і доцільності поставлених цілей.

Третій етап пов'язаний із аналізом існуючої стратегії, та формуванням стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств на основі результатів, отриманих у двох попередніх етапах.

Наступним блоком в алгоритмі виступають процеси, пов'язані із деталізацією цілей та стратегічних задач. Ці процеси включають в себе формування портфелю стратегій та розробку механізму по їх реалізації у відповідності до рівня економічної безпеки машинобудівних підприємств та їх ступеня готовності до стратегічних змін. При обґрунтуванні як загальної стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств, так і портфеля стратегічного набору, необхідно враховувати, перш за все, рівень їхньої економічної безпеки.

Це об'єктивна необхідність, яка дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень щодо визначення основних напрямків забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств та механізмів їх реалізації.

На основі результатів дослідження виділено п'ять груп підприємств за рівнем економічної безпеки. Для виходу із кризових ситуацій та забезпечення високого рівня економічної безпеки машинобудівних підприємств розроблено механізм управління економічною безпекою підприємств машинобудівної галузі Хмельниччини. При виборі альтернативних управлінських рішень акцент зроблено на пошук резервів внутрішньо-системного характеру, на власні можливості самих підприємств, адже формування потенційних можливостей господарюючих структур не є самоціллю, а системно-комплексним фактором забезпечення безпечного розвитку машинобудівних підприємств.

Ефективність реалізації стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств значною мірою залежить від контролю, подолання стратегічного розриву за рахунок організаційно-економічних змін економічної безпеки підприємства, реалізація передбачених результатів безпечного

розвитку підприємства у режимі реального часу, оцінки досягнутих результатів та визначення параметрів, що дозволять співставити отримані результати та визначити ефективність застосованих стратегічних рішень.

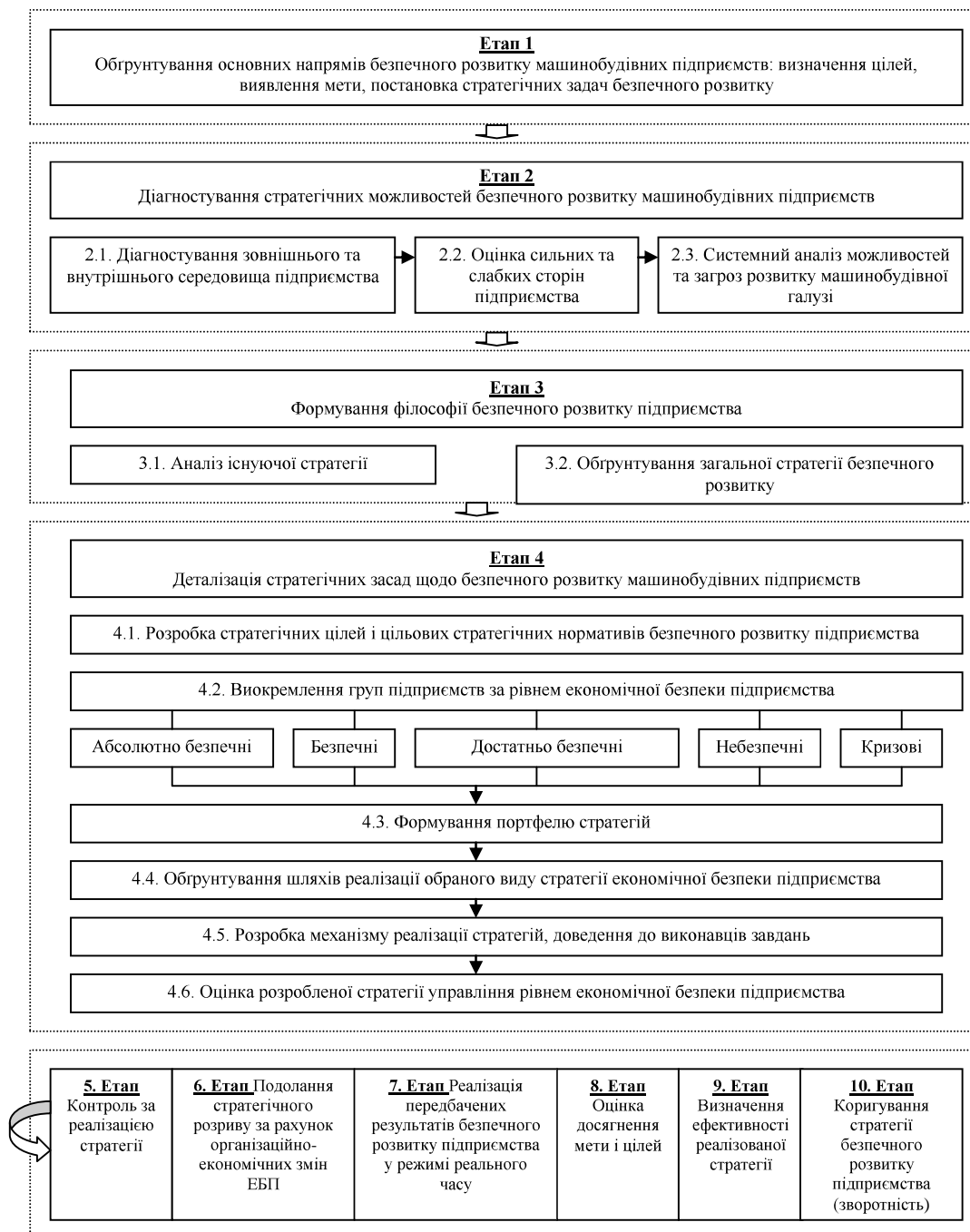


Рис. 1. Організаційно-економічна модель механізму реалізації стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини

Джерело: розроблено автором самостійно

Останній етап процесу алгоритму формування та реалізації стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств, враховуючи високий ступінь ризикованості діяльності, вплив безлічі факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства та особливостей функціонування машинобудівних підприємств, передбачає коригування як цілей та задач, так і самої стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств та стратегічного набору.

Механізм управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини передбачає створення адекватної системи управління підприємством, яка була б гнучкою та швидко пристосовувалася до змін зовнішнього середовища. Формування портфелю стратегій безпечного

розвитку машинобудівних підприємств Хмельниччини базується на впровадженні механізму управління економічної безпеки суб'єктів господарювання, який в свою чергу дозволяє виявити проблемні ситуації у власній діяльності на базі стратегічного аналізу та водночас сприяє усуненню стратегічних прогалин у розвитку підприємства, досягаючи при цьому власної місії: управління діяльністю суб'єкта господарювання шляхом мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення поставлених стратегічних цілей у коротко- та довгостроковому розвитку.

Механізм управління рівнем економічної безпеки машинобудівних підприємств передбачає поетапне визначення пріоритетних елементів системи для визначення ймовірного результату його функціонування, ґрунтується на наступних управлінських діях в практичній діяльності суб'єктів господарювання [17, с. 132]: 1) розробка програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін; 2) коригування розробленої програми вдосконалення; 3) доопрацювання розробленої програми, тобто повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою підприємства повинен базуватися на формуванні необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. Відповідно до виокремлених у результаті спеціалізації функціональних сфер система управління може бути структурована на такі види менеджменту: фінансовий, податковий, виробничий, інноваційний, політико-правовий, інтерфейсний, інформаційний, ринковий, екологічний, інтелектуально-кадровий, силовий, соціальний. Ці види менеджменту відповідають за організацію поточного управління і розробку стратегій для конкретного функціонального простору.

Визначення стратегічної орієнтації механізму управління синергетичним рівнем економічної безпеки машинобудівних підприємств за окремими функціональними підсистемами управління забезпечує їй досягнення цілей, а також керуваність процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства.

У процесі формування механізму управління економічною безпекою підприємства необхідно виділити три напрями діяльності. Перший пов'язаний безпосередньо із організацією роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства шляхом побудови організаційної структури та взаємовідносин повноважень у межах даного виду діяльності, визначення відповідних зв'язків і взаємозалежностей на підприємстві. Наступний напрям діяльності охоплює систему заходів, які створюють умови для підтримання належного рівня економічної безпеки як стану, що дозволяє на основі сильних сторін і можливостей підприємств протидіяти та зменшувати негативний вплив слабких сторін і загроз. Сукупність таких заходів складає забезпечуючий механізм управління економічною безпекою машинобудівних підприємств, у складі якого необхідно виділити такі елементи як функції, принципи, методи, критерії, інструменти і технології управління. До інструментів управління економічною безпекою слід віднести сучасні способи, засоби і знаряддя, які дозволяють з врахуванням принципів, функцій та методів управління економічною безпекою забезпечити ефективні методи впливу на даний процес.

Необхідність функціонування регулюючого механізму визначається на основі оцінювання рівня економічної безпеки. За умови відхилень, що формують загрози, приймаються рішення щодо активізації відповідних інструментів, здатних поліпшити ситуацію до прийнятого рівня, таким чином, функціонування механізму управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини слід розглядати як сукупність управлінських процесів, що формують способи взаємодії їх інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища, за допомогою яких, з урахуванням особливостей діяльності забезпечуються результати діяльності, достатні для перебування підприємств в економічній безпеці [18, с. 132].

Механізм управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини являє собою сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення поставлених стратегічних цілей у коротко- та довгостроковому розвитку.

Управління синергетичним рівнем економічної безпеки машинобудівних підприємств Хмельниччини слід здійснювати на основі функціонального підходу, виділяючи у кожній із дванадцяти функціональних складових економічної безпеки: суб'єкти та об'єкти управління, завдання та методи управління, принципи забезпечення безпеки, інструменти та важелі забезпечення безпеки, інформаційно-аналітичну підсистему управління.

Схема механізму управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини в розрізі функціональних складових дозволить розробити методичні рекомендації щодо управління економічною безпекою підприємств в розрізі окремих функціональних складових. Фрагмент методичних рекомендацій управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини в розрізі фінансової та податкової складових подано в табл. 4.



Таблиця 4 – Фрагмент методичних рекомендацій управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини в розрізі фінансової та податкової функціональних складових (розроблено автором самостійно)

Суб'єкти управління	Об'єкти управління	Завдання управління	Принципи забезпечення	Інструменти забезпечення	Важелі забезпечення	Інформаційно-аналітична підсистема управління	Методи управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>- власники підприємства;</li> <li>- фінансовий менеджмент;</li> <li>- функціональний фінансовий менеджмент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики та загрози, які негативно впливають або потенційно можуть впливати в майбутньому на фінансові інтереси підприємства</li> <li>- пріоритетні фінансові інтереси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення індикаторів фінансової безпеки підприємства (ФБП);</li> <li>- розробка системи моніторингу ФБП;</li> <li>- розробка заходів, спрямованих на забезпечення ФБП;</li> <li>- контроль за виконанням заходів;</li> <li>- аналіз виконання заходів, їх оцінка, коректування;</li> <li>- ідентифікація небезпек і загроз підприємству в корегування індикаторів залежно від змін стану зовнішнього середовища, цілей і завдань підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасності та адекватності;</li> <li>- безперервності;</li> <li>- плановості;</li> <li>- альтернативності;</li> <li>- ефективності;</li> <li>- інтегрованості;</li> <li>- законності;</li> <li>- обґрунтованості;</li> <li>- активності;</li> <li>- спеціалізації;</li> <li>- взаємодії та координації;</li> <li>- удосконалення</li> </ul>	<p>1. Фінансова складова ЕБП</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- платіжні інструменти (доручення, акредитиви);</li> <li>- кредитні інструменти (умови кредитування);</li> <li>- депозитні акредитиви (депозитні сертифікати, угоди);</li> <li>- інструменти страхування (страхова угода)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безпека майнового стану (нормалізація рівня зносу основних засобів, ефективна політика оновлення основних засобів та парку устаткування);</li> <li>- внутрішньогосподарський контроль операцій по вибуттю основних засобів, планування ефективності використання основних засобів на етапі їх експлуатації);</li> <li>- оптимізації фінансової стійкості (політика розробки та впровадження фінансової стійкості, політика використання оборотних засобів);</li> <li>- безпека <i>реінволюбельності підприємства</i> (політика зростання/зниження собівартості; ліквідація "вугільних миль" у виробництві);</li> <li>- нормативна система управління витратами, удосконалення виробничості та іншої діяльності; зростання прибутку);</li> <li>- <i>ділова активність</i> (управління оборотними коштами; підвищення ефективності використання оборотних коштів; оптимізація видаєвої та технологічної структури основних засобів)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість і кількості значення індикаторів ФБП;</li> <li>- наявність або потенційність ризиків і загроз;</li> <li>- формалізовані фінансові інтереси і стан їхньої реалізації;</li> <li>- стратегічні плани забезпечення ФБП</li> <li>- якість та кількості параметри використання фінансових ресурсів та їх обсяг та джерела надходження, фінансовий план (бюджет)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- техніко-економічні розрахунки;</li> <li>- балансовий метод;</li> <li>- економіко-статистичний метод;</li> <li>- метод експертних заходів;</li> <li>- метод амортизації активів;</li> <li>- метод реінважування;</li> <li>- метод логістики;</li> <li>- метод оптимізації оподаткування;</li> <li>- імітаційні ігри</li> </ul>
				<p>2. Податкова складова ЕБП</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- три договори, партнери по бізнесу і умов операції;</li> <li>- організація системи бухгалтерського та податкового обліку;</li> <li>- можливість зниження податкового тягаря на основі норм, передбачених податковим законодавством України;</li> <li>- пільги, діючі в поточних і наступних податкових періодах, якими має право користуватися підприємство;</li> <li>- ставка відсотків та податкових платежів</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- платіжні податків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доходи (прибуток);</li> <li>- вартість визначених товарів;</li> <li>- окремі види діяльності;</li> <li>- операції з цінними паперами;</li> <li>- користувачі природними ресурсами;</li> <li>- майно;</li> <li>- додана вартість продукції, робіт і послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічна оптимізація податкового зобов'язання з чітким планом її реалізації;</li> <li>- оптимізація договорних відносин з контрагентами;</li> <li>- планування раціонального розміщення активів не тільки з погляду прибутковості інвестицій, але і розмірів податків, що сплачуються при отриманні доходів;</li> <li>- формування облікової політики для оподаткування;</li> <li>- застосування обґрунтованих і ефективних методик розподілу непрямих витрат</li> <li>- розробка системи контролю за нормативними витратами, що не використовуються в оподаткуванні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- законності;</li> <li>- оптимальності;</li> <li>- ціле-спрямованості;</li> <li>- оперативності;</li> <li>- сукупного розрахунку податкової економії та збитків-конфліктності;</li> <li>- альтернативності;</li> <li>- комплексності;</li> <li>- перспективності;</li> <li>- природності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- податковий облік;</li> <li>- бухгалтерський та податковий облік;</li> <li>- розрахунок податкової економії та збитків-конфліктності;</li> <li>- оптимізація витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- податковий облік;</li> <li>- податкові пільги;</li> <li>- особові рахунки;</li> <li>- бухгалтерський облік;</li> <li>- ресурси і неподаткові платежі;</li> <li>- апеляції на рішення;</li> <li>- співпраця, палат;</li> <li>- податкова дисципліна;</li> <li>- реструктуризація;</li> <li>- захист інформації;</li> <li>- зарахування годатків до бюджетів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- статистичні методи;</li> <li>- методи економіко-математичного моделювання;</li> <li>- спеціальні методи;</li> <li>- методи зміни відносин;</li> <li>- методи розподілу відносин;</li> <li>- методи відстрочення податкових платежів;</li> <li>- методи делегування податків у структурі-сателіту;</li> <li>- метод використання офшору;</li> <li>- метод використання облікової політики;</li> <li>- метод пільгового суб'єкта господарювання</li> </ul>	

## ВИСНОВКИ

У статті запропонована організаційно-економічна модель механізму реалізації стратегії управління економічною безпекою підприємств машинобудування на прикладі Хмельницької області.

В основі побудови даної моделі лежить матриця вибору стратегії управління економічною безпекою машинобудівних підприємств Хмельниччини, виходячи із тенденцій зміни рівня економічної безпеки підприємств та ступеня їх готовності до стратегічних змін, а також методичні рекомендації, пов'язані із управлінням економічною безпекою підприємств в розрізі окремих функціональних складових. На основі даної моделі можуть бути прийняті дії щодо коригування стратегії безпечного розвитку машинобудівного комплексу Хмельницького регіону в розрізі певних функціональних складових.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Араф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Араф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 7(85). — С. 71—76.
2. Будович Л. С. Управление предприятием на основе совершенствования системы экономической безопасности : дис. ... кандидата эконом. наук : 08.00.05 / Будович Лидия Сергеевна. — М., 2007. — 212 с.
3. Домарев В. В. Безопасность информационных технологий. Методология создания систем защиты / В. В. Домарев. — К. : ООО “ГИД “ДС”, 2001. — 688 с.
4. Кашин А. В. Экономическая безопасность предприятий: управленческие проблемы / А. В. Кашин // Экономические науки. — 2008. — № 1. — С. 171—173.
5. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. — К. : Лібра, 2003. — 280 с.
6. Мищенко С. Н. Система обеспечения экономической безопасности организации : дис. ... кандидата эконом. наук : 08.00.05 / Мищенко Сергей Николаевич. — Ростов-на-Дону, 2004. — 197 с.
7. Олейников Е. А. Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность / Е. А. Олейников. — М. : Интел-Синтез, 1997. — 288 с.
8. Полушкин О. А. Управление безопасностью предприятий в условиях рыночной экономики / О. А. Полушкин // Закон и право. — 2005. — № 10. — С. 46—50.
9. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / [В. М. Гець, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. ; за ред. В. М. Гейця]. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. — 240 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
11. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 384 с.
12. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. — СПб. : Спец. лит-ра, 2008. — 134 с.
13. Расвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Расвнева. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. — 496 с.
14. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2. — Т. 2. — С. 99—103.
15. Нефедова О. Г. Конкурентспроможність в умовах зовнішніх змін / О. Г. Нефедова // Вісник ХНУ. — 2007. — № 5. — Т. 2. — С. 212—215.
16. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2. — С. 117—120.
17. Каліна І. І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівними підприємствами / І. І. Каліна // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 9. — С. 130—134.
18. Полянська А. С. Функціонування механізму управління економічною безпекою промислових підприємств в умовах сучасного розвитку [Електронний ресурс] / А. С. Полянська, В. В. Бабенко. — Режим доступу до журн. : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Fkd/2012\\_2/part1/23.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2012_2/part1/23.pdf).