

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*V. Prikhodko,*

*PhD, Senior Scientist, Deputy Head of the Transcarpathian Regional State Administration*

DEPARTMENT OF ECONOMIC SECURITY ENTERPRISES

*Досліджено управління економічною безпекою, яке розділено на попереджуваче та антикризове управління. Розглянуто сутність попереджувачого управління та антикризового управління. Розкрито комплексний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства.*

*Investigated the management of economic security, which is divided into a warning and crisis management. The essence of the warning management and crisis management. Disclosed is an integrated approach to economic security.*

*Ключові слова: антикризове управління, підприємство, попереджуваче управління, управління економічною безпекою.*

*Key words: anti-crisis management, enterprise, warning management, the management of economic security.*

### ВСТУП

Економічна безпека являє собою динамічний інститут, який, використовуючи свої економічні та політичні властивості в ринковій системі господарювання, виконує функції різнопланового забезпечення ефективної економічної діяльності всіх підрозділів та підсистем, функції по формуванню та підтримці відповідної конкурентоспроможності та функції захисту економічних інтересів у разі неефективного функціонування економіки.

Відсутність системних наукових розробок управління економічною безпекою підприємства та потреби захисту практичної діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкових ризиків і економічної кризи обумовлюють необхідність розробки комплексу організаційних механізмів управління економічною безпекою підприємства.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є дослідження управління економічною безпекою, що розділено на попереджуваче та антикризове управління.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження: розглянути сутність попереджувачого управління та антикризового управління; розкрити комплексний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління економічною безпекою підприємства досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Серед зарубіжних науковців Ерроу К. Дж., Кауфман Д., Край А., Норт Д., Сойдо-Лобатон П.; вітчизняних — Капелюшников Р., Коленникова О., Олейник А., Панарин С.А., Ривкина Р., Черновская В. та інші.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сутність економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності досягається як забезпеченням його конкурентоспроможності протягом тривалого періоду, так і шляхом створення системи захисту від неефективно функціонуючої держави власних економічних інтересів. Вищесказане обумовлює необхідність ефективного управління економічною безпекою підприємства.

Проте, на думку вчених, неефективність управління економічною безпекою викликає значні витрати і є досить розповсюдженим явищем.

Механізм управління економічною безпекою доцільно розділити на такий, що забезпечує попереджувачий вплив, та механізм антикризового управління. Відповідно до такого підходу можна виділити його мету, завдання, методи та функції [3].

Попереджувачим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події.

Попереджуваче управління економічною безпекою підприємства доцільно здійснювати через асоціації підприємців. Антикризове ж управління економічною безпекою підприємства здійснюється окремим суб'єктом підприємництва.

Сучасне розуміння антикризового управління є доволі неоднорідним і багатозначним, зі значним діапазоном його інтерпретацій. Зокрема, це розповсюджений погляд на антикризове управління як на управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, далі — як на управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту. Розрізняється і ставлення до антикризового управління чи то як до управління підприємством на порозі банкрутства, чи то управління ним в період банкрутства [9]. Зрозуміло, що різне трактування одного і того самого поняття призводить до теоретичної невизначеності і необґрунтованості практичних рекомендацій відносно розроблення й реалізації антикризового управління.

Слід зазначити, що інтенсивний розвиток антикризового управління в більшості економічно розвинених капіталістичних країн припадає на середину 80-х років ХХ ст. Активне розроблення теоретичних постулатів та накопичення практичного досвіду зумовлювалось загостренням кризи, що за своїм характером нагадувала ситуацію світової економічної кризи — Великої депресії — 1929—1933 рр. У цей період у країнах Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) налічувалося понад 35 млн безробітних, знижувалися інвестиційні квоти (частка капіталовкладень у валовому на-

Таблиця 1. Сучасні трактування антикризового управління

Автор	Визначення
Е. Уткін	Управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з можливістю розширеного відновлення на сучасній основі та власних ресурсах
А. Градов та ін.	Антикризове управління – сукупність послідовних укріплених заходів: - аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; - вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій, створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для оперативного визначення «слабких сигналів» про виникнення можливої кризи; - стратегічний контролінг діяльності підприємства і вироблення стратегії попередження його неплатоспроможності; - оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення загрози виникнення неплатоспроможності (банкрутства); - опрацювання політики дій в умовах кризи і виведення підприємства з неї; - систематичний облік ризику підприємницької діяльності і розроблення заходів для його зменшення
С. Беляєв, В. Кашкін та ін.	Сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно певного підприємства-боржника. Антикризове управління – категорія мікроекономічна і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації, де заходи управління поділяються на стратегічні і тактичні. Стратегічні полягають в аналізі і оцінці становища підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, стратегії, загальної концепції оздоровлення. Тактичні заходи – у визначенні сучасного стану, прибутку, збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні кредитних засобів, залученні висококваліфікованих спеціалістів, в структурних кадрових змінах, зміцненні дисципліни та ін.
Є. Мінаєв, В. Панагушин	Це не лише управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно зі сформованою програмою підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення
В. Король	Здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню
А.Грязнова та ін.	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення і реалізацію на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів
Е.Коротков	Управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак, заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її факторів для подальшого розвитку
Н.Родіонова	Застосування до підприємства економічно і соціально виправданих профілактичних та оздоровчих процедур, спрямованих на покращення його конкурентоспроможності
Є. Мінаєв	Комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, засобів і повноважень
А.Штангрет	Система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що складають загрозу для існування підприємства
А. Пушкар, А. Тридід, А. Колос	Вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності тощо
Л.Лігоненко	Спеціальне, постійно діюче управління, спрямоване на найоперативніше виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Об'єкт антикризового управління – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання

ціональному виробництві) і темпи економічного зростання, збільшувались темпи інфляції [7].

Накопичений досвід західними країнами антикризового управління, безсумнівно, має велике значення для вирішення завдань, що стоять перед Україною, але слід враховувати, що цей управлінський досвід доводиться застосовувати в принципово інших умовах.

Насамперед, антикризове управління практично здійснювалося і вже склалося як певна наукова "протопарадигма" в умовах сформованої ринкової економіки з діючими законами конкуренції, стабільною соціально-політичною ситуацією, коли й банкрутство, наприклад, прийнято розглядати як в цілому позитивне явище, котре сприяє очищенню ринку від слабких конкурентів.

Тут, зокрема, відносно банкрутства як необхідного елемента антикризового управління в постадміністративно-командній економіці України слід зазначити, що розвиток та становлення інституту банкрутства безпосередньо пов'язані з приватизаційними процесами, оскільки саме вони надають поштовх передачі приватному сектору капіталу, котрим раніше володіла держава.

Доречно зауважити, що мета приватизації в розвинених країнах Заходу — пошук нових, більш досконалих форм власності та структур, вирішення бюджетних проблем для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Тому приватизацію можна розглядати як певний, опосередкований компонент антикризового управління в тому сенсі, що вона покладає відповідальність за стан антикризовості на конкретних власників конкретних підприємств, фірм.

При цьому, процедура приватизації, у тому числі і в контексті як однієї зі складових антикризового управління має здійснюватися, як правило, послідовно: спочатку підприємство піддається санації (оздоровленню), потім експерт-оцінювач визначає ситуацію і тільки потім передається — продається — приватному капіталу. За такою схемою, або із незначними відмінностями, відбулася і приватизація більшості підприємств Чехії, Словаччини, Угорщини і Польщі [6].

Принципи та реальні результати приватизації в Україні і, зокрема, їх взаємозв'язок з далеким від досконалості законом "Про відновлення платоспроможності або визнання його банкрутом", поперше, призвели до перетворення інституту банкрутства на засіб тіншової економіки — зумисного

банкрутства життєздатних підприємств для придбання їх за мінімальною ціною, що, у свою чергу, посилювало економічну нестабільність в країні. По-друге, вони, по-лишаючи поза увагою моральний бік проблеми, значною мірою заклали основи недосконалого антикризового менеджменту, привчаючи діяти нових власників не в "кодах" економічної реальності, а за спрощених і вигідних для себе штучних умов [3].

Розроблення теорії та аналіз практики антикризового управління має відбуватися і в контексті узагальнення результатів та коригування вже здійсненої приватизації українських підприємств, вирішуючи не тільки завдання антикризового менеджменту, а й ширші проблеми значної зміни соціально-економічної ситуації в країні на краще [5].

Стосовно вже існуючого статусу антикризового менеджменту, то в науковців, за усіх неусувних відмінностей, вже склалося певне стаке бачення антикризового управління (табл. 1).

Як бачимо, вже зараз починає переважати погляд — і, можливо, як неявне усвідомлення необхідності створення метатеорії антикризового управління, — що

будь-яке управління організацією (підприємством, фірмою) повинно бути в принципі антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У такій редакції у найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням починають, звичайно, розуміти (підкреслимо — поки що тільки для реального сектора економіки) таке управління, яке буде запобігати та/чи демпфувати (пом'якшувати) кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до зазначеного тлумачення суті антикризового управління в ньому органічно вирізняються такі його підвиди:

— передкризове (докризове) управління, котре здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи;

— управління в умовах кризи, із завданням стабілізації нестійких станів та збереження керованості підприємством;

— післякризове управління процесами виходу з кризи, котре здійснюється не тільки для відновлення втрачених підприємством можливостей, але й для набуття ним за цих умов нового потенціалу — у тому числі і економічної безпеки [4].

Більш розлогий аналіз існуючих сучасних теорій і практики антикризового управління в країнах тривалого досвіду поводження в ринкових умовах веде до висновків, що воно за своєю природою сприймається в контексті загального стратегічного управління і будується на основі низки стратегій, де балансуються вектори безпосередньо цільової спрямованості діяльності фірм (підприємств) та вектори антикризової спеціалізації [2].

При цьому спільною і відкритою залишається проблема інструментального (модельно-управлінського) забезпечення антикризового управління за такого вже сталого сучасного сприйняття. Очевидно, її розв'язання єдине і доцільне, і можливе, в рамках метатеорії антикризового управління з позицій синергетичного інструментарію метатеорії — власне як "інструмент інструменту" — тобто модельно-управлінських методів вже самої синергетики. Можна висловити припущення, що за предметними (кризовими) особливостями цьому має відповідати так звана "м'яка" (або асимптотична) математика [1], котра зараз інтенсивно розвивається у синергетиці.

Аналіз досвіду європейських підприємств свідчить про те, що для захисту економічної безпеки підприємства малого і середнього бізнесу найбільш ефективним способом є об'єднання в рамках асоціацій, що представляють суб'єкти підприємництва у владних структурах. "На інституціональній основі, — пише В. Черновська, — тактика лобювання забезпечує просування на політичний рівень групових і спільних вимог підприємців; на неформальному — вона вирішує в сутності проблеми корпорацій-гігантів" [8].

Крім того, до необхідного складового комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства входять:

- 1) розробка механізму узгодження інтересів підприємців усередині асоціації;
- 2) розробка та впровадження механізмів самоорганізації суб'єктів підприємництва, що спрямовані на організацію колективного захисту і забезпечення їх безпеки;
- 3) координація діяльності підприємців;
- 4) постійне відстеження ситуацій, які можуть призвести до порушення економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

## ВИСНОВКИ

Механізм управління економічною безпекою доцільно розділити на такий, що забезпечує попереджуючий вплив, та механізм антикризового управління. Попереджуючим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку,

аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення витрат шляхом негайного реагування на події.

Попереджуюче управління економічною безпекою підприємства доцільно здійснювати через асоціації підприємців. Антикризове ж управління економічною безпекою підприємства здійснюється окремим суб'єктом підприємництва.

Під антикризовим управлінням розуміють (підкреслимо — поки що тільки для реального сектора економіки) таке управління, яке буде запобігати та/чи демпфувати (пом'якшувати) кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства.

Аналіз досвіду європейських підприємств свідчить про те, що для захисту економічної безпеки підприємства найбільш ефективним способом є комплексний підхід.

До необхідного складового комплексного підходу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства входять:

- 1) розробка механізму узгодження інтересів підприємців усередині асоціації;
- 2) розробка та впровадження механізмів самоорганізації суб'єктів підприємництва, що спрямовані на організацію колективного захисту і забезпечення їх безпеки;
- 3) координація діяльності підприємців;
- 3) постійне відстеження ситуацій, які можуть призвести до порушення економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

## Література:

1. Андрианов И.В., Баранцев Р.Г., Маневич Л.И. Асимптотическая математика и синергетика: путь к целостной простоте. — М.: Эдиториал УРСС, 2004. — 304 с.
2. Воротін В. Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій: моногр. / Валерій Євгенович Воротін. — К.: Вид-во НАДУ, 2002. — 392 с.
3. Григорук С.С. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах глобальних трансформацій / С.С. Григорук // Україна в системі міжнародних відносин в умовах глобалізації: наук.-практ. конф.: тези доп., 9 лют. 2005 р., Київ, Європ. у-т, 2005. — С. 70—72.
4. Ильяшенко С. Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия / Сергей Николаевич Ильяшенко // Науч. тр. ДонНТУ. — Донецк, 2002. — № 48. — С. 16—22.
5. Козаченко А. В. Методические основы оценки уровня экономической безопасности предприятия / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев // Региональные перспективы. — № 2—3 (9—10). — С. 104—106.
6. Реверчук Н.И. Умови формування системи управління економічною безпекою малого підприємництва в Україні / Надія Йосипівна Реверчук // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щоріч. наук. практ. конф. — А.: ЛВІДУ УАДІ, 2003. — Ч. 2. — С. 337—338.
7. Хвесик М.А., Степаненко А.В., Ральчук О.М., Дорош Й.М. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри): монографія. — К., 2010. — 309 с.
8. Черновская В. Предпринимательские организации и гражданское общество / Черновская В. // МЭ и МО. — 1997. — № 2. — С. 92—114.
9. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством. — А.: "Знання", 2008. — 396 с.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2013 р.