

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**О.І. Ключко.**

**ДВНЗ «Університет банківської справи»,  
Інститут банківських технологій та бізнесу**

© Ключко О.І., 2015.

*Статтю отримано редакцією 02.11.2015 р.*

В умовах сучасної постіндустріальної формації з характерними для неї швидкими змінами в зовнішньому оточенні перед системою управління постає актуальне питання виживання підприємства в агресивному середовищі. Надзвичайно уразливими є великі компанії, діяльність яких пов'язана як з використанням затратомістких технологій, так із тривалими термінами окупності інвестицій. Особливо це стосується державних підприємств стратегічного значення, система управління котрих значною мірою орієнтована на забезпечення інтересів держави почасти всупереч комерційним інтересам. Отже, виникає необхідність проектування й запровадження системи управління економічною безпекою підприємства, яка дозволить підтримувати його сталу діяльність, вчасно запобігати або мінімізувати вплив деструктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на результати його життєдіяльності, пристосовуватися до мінливих умов бізнес-середовища, підтримувати адекватний ресурсний і корпоративний потенціал.

Формуванню підходів до визначення категорії економічної безпеки підприємства (ЕБП) та її класифікації присвячена значна кількість робіт вітчизняних і зарубіжних науковців: О. Барановський, С. Міщенко, О. Шумило, І. Отенко, С. Лабунська, А. Шатохін, І. Франчук, С. Черкасова, Н. Гічова, Л. Гнилицька та інші. Проте єдиного підходу до визначення поняття «економічна безпека підприємства» на сьогодні не існує як серед теоретиків, так і серед практиків. Поруч з тим існуючі підходи до формування системи управління економічної безпеки підприємства, з одного боку, як правило, акцентують увагу на окремих її складових та носять дещо фрагментарний характер, а з іншого – не враховують сучасні реалії, пов'язані з постійними бурхливими змінами в навколишньому середовищі. Тож існує актуальна потреба як в уточненні теоретичних підходів до визначення категорії «економічна безпека підприємства», так і в створенні науково обґрунтованих підходів до побудови ефективної системи управління економічною безпекою підприємства.

**Метою статті** є аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень з питань економічної безпеки підприємства й розроблення підходів до створення системи управління ЕБП адаптивного типу, яка дозволить як вчасно прогнозувати негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, так і гнучко пристосовуватися до них підприємству з мінімальними втратами.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** У вітчизняній науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення дефініції «економічна безпека підприємства». Кількість публікацій та різноманітність підходів до визначення категорії «економічна безпека» настільки багатогранні, що у науковців, які досліджують окреслену проблематику, виникла необхідність згрупувати їх за певними критеріями. Наприклад, О. Шумило пропонує серед існуючих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства виділити два основні напрями. Перший включає визначення, які базуються на досягненні підприємством основних цілей функціонування, а саме :

- ефективність використання ресурсів (дослідники вважають ефективне використання ресурсів підприємства умовою його функціонування, що забезпечує якнайшвидше наближення підприємства до конкретних цілей);
- стабільність функціонування (науковці вважають, що економічна безпека підприємства є основою забезпечення стабільності функціонування підприємства, стійкості та прогресивності розвитку, а це визначальні риси функціонування економіки підприємства);
- стійкість і прогресивність розвитку (стан, при якому забезпечується високий результат його функціонування за рахунок швидкого реагування на вплив зовнішнього та внутрішнього

середовища; якщо підприємство не розвивається, то воно втрачає можливість пристосування до мінливого середовища, в якому знаходиться, і піддається впливу зовнішніх та внутрішніх загроз);

- конкурентоспроможність (прихильники конкурентного підходу до визначення сутності економічної безпеки підприємства ототожнюють наявність конкурентних переваг з економічною безпекою).

Основою другого напрямку класифікації існуючих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства є поняття захищеності його від загроз. Загрози зазвичай класифікують залежно від природи об'єкта впливу на економічну безпеку на зовнішні та внутрішні. Слід відмітити, що серед науковців не існує єдиної точки зору щодо визначення такого впливу на життєдіяльність підприємства. Так, поруч із традиційною категорією «загроза» використовують поняття «негативний вплив», «небажані зміни», «мінливе середовище» [16].

У роботі [15] І. Отенко та І. Яртим узагальнюють підходи до визначення поняття «економічна безпека» за концептом (ключовим положенням) підходу та цілями системи економічної безпеки підприємства, які ці підходи відображають. Таким чином автори виділяють шість підходів до визначення дефініції:

- стан ресурсів (при такому підході дослідження економічної безпеки зводиться до аналізу розподілу й використання ресурсів підприємства, що сприяють забезпеченню максимально високого її рівня);

- захист (прихильники підходу визначають економічну безпеку як протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам);

- конкурентні переваги (підхід підкреслює значення правильно обраних методів і способів ефективного використання конкурентних переваг для досягнення економічної безпеки);

- міра гармонізації (на думку прихильників підходу, взаємоузгодження економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища є основною метою забезпечення економічної безпеки);

- процес (основою підходу є спрямованість на формування можливостей до подальшого розвитку підприємства);

- стратегічний інтерес (економічна безпека підприємства повною мірою розкривається через забезпечення реалізації його стратегічних інтересів шляхом продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища).

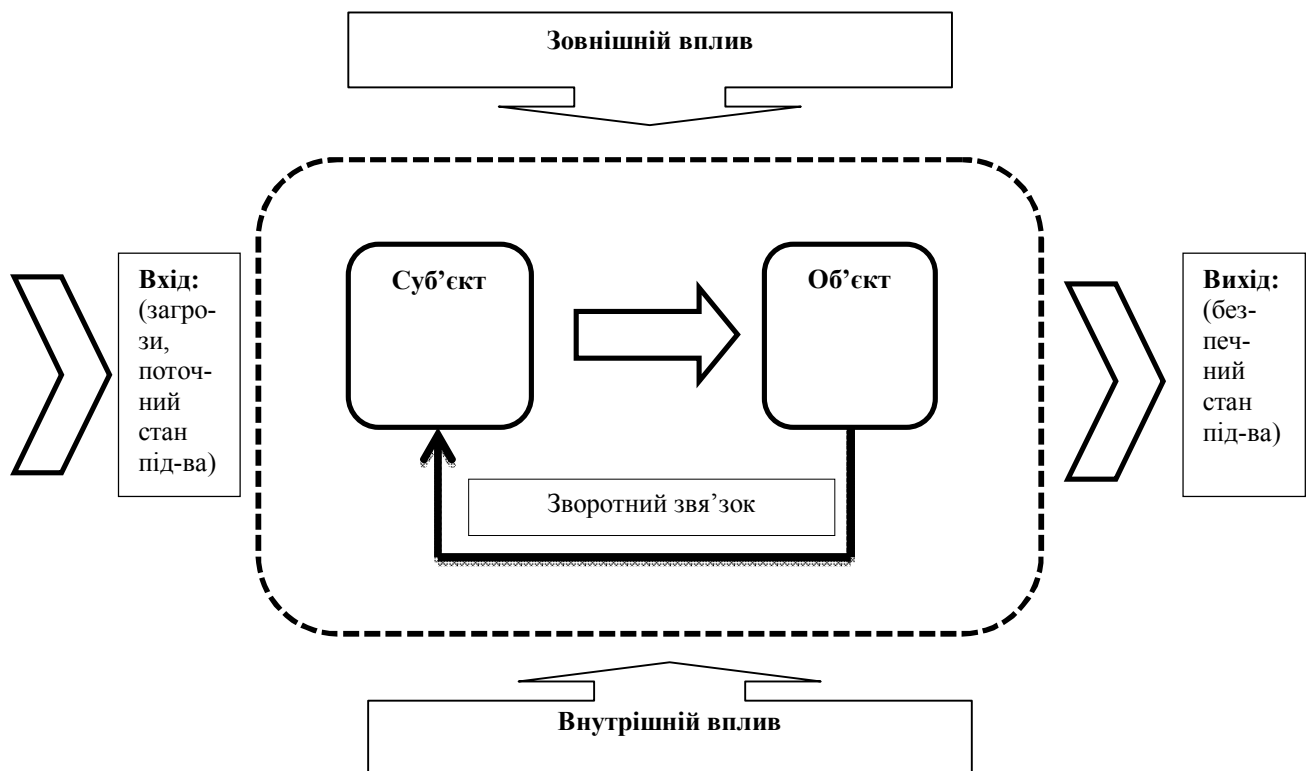
С. Лабунська у роботі [11] пропонує виділяти два підходи до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства». Прихильники першого підходу розглядають останню як певну підсистему управління, що здатна впливати на інші функціональні підсистеми та забезпечувати ефективне функціонування підприємства як системи за будь-яких умов. Інша група науковців визначає систему ЕБП як організаційно-економічний зв'язок між структурними підрозділами загальної системи менеджменту, що передбачає цілісність, здатність до розвитку та досягнення стратегічної мети. З іншого боку, в роботі [15] підходи до визначення ЕБП поділяють на динамічні (розглядають останню як процес забезпечення економічної безпеки) та статичні (визначають ЕБП як певний стан об'єкта управління). Варто відмітити, що вищеперелічені класифікації мають подібні риси, проте різняться, як і самі визначення, залежно як від особливостей підприємства, так і від цілей, які переслідують їх укладачі.

Вивчаючи теоретичні підходи до визначення категорії «економічна безпека підприємства», не можна оминати дефініцію «механізм ЕБП» [11,18,19 та ін.]. Так, зокрема, А. Шатохін і Т. Ігнашкіна розуміють механізм ЕБП як систему, що складається із суб'єкта й об'єкта управління, які використовують різноманітні методи, важелі, засоби, ресурси для своєчасного розв'язання комплексу завдань з метою захисту, підтримання та поліпшення господарської діяльності в умовах постійної зміни зовнішнього середовища [19]. С. Черкасова у свою чергу пропонує розглядати механізм ЕБП як «сукупність взаємозалежних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління (промислове підприємство), які у взаємодії забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів досягнення певного рівня його економічної безпеки». Такий механізм «...повинен забезпечувати моніторинг, аналіз, удосконалення, прогнозування та планування рівня економічної безпеки, який досягло підприємство за певний час» [18].

Виходячи з проведеного аналізу досліджень, можна стверджувати, що у вітчизняній науковій літературі поняттю ЕБП та його застосуванню присвячено багато уваги, викладено досягнуті значні результати. Проте в західній науковій літературі воно майже не розглядається. Здебільшого під ЕБП розуміють або системний захист підприємства від впливу небажаних подій (зовнішнє втручання, крадіжка, витік інформації тощо), або складову системи його ризик менеджменту. Захист підприємства – це всебічний прогресивний та динамічний підхід до

управління всіма пов'язаними з безпекою заходами: управління, ризик-менеджмент, комплаєнс, інформаційне забезпечення, адаптивність, контроль, страхування [4]. Ризик-менеджмент у свою чергу являє собою процеси ідентифікації та розуміння ризику, впровадження обґрунтованих заходів для запобігання потенційним небезпекам, досягання стратегічних цілей, зменшення невизначеності бізнес-середовища. Зазвичай виділяють чотири види ризику, з якими стикаються підприємства: стратегічний, операційний, фінансовий та організаційний ризики [1]. Таким чином цілкова безпека підприємства досягається лише за рахунок запровадження тотальної системи управління безпекою, що включає в себе обладнання, персонал і процедури, які відповідають потенційним загрозам, що можуть виникнути перед конкретним об'єктом та пов'язані з його місцем розташування, оточенням і діяльністю [2].

Таким чином, під економічною безпекою слід розуміти такий стан об'єкта управління, який забезпечить останньому як мінімум виживання в умовах агресивного зовнішнього середовища. Повністю поділяємо точку зору П. Палінкаса [5] на те, що будь-яка загроза не тільки несе небезпеку для підприємства, але й створює передумови для подальшого розвитку. Отже, управління економічною безпекою являє собою процес впливу на внутрішнє середовище підприємства з метою як нівелювання впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, так і створення передумов для його сталого розвитку. У класичному вигляді управління ЕБП – це підсистема управління підприємством, суб'єктом якої є всі пов'язані з безпекою підприємств підрозділи (відділ охорони об'єктів, економічної безпеки, охорони об'єктів, охорони праці), а об'єктом – ЕБП (рис. 1). Проте така система через її фактичне виділення із системи управління підприємством, слабку координацію діяльності та неминуче виникнення конкуренції відокремлених функціональних підрозділів за ресурси, їх вузьку спрямованість не дає змогу досягнути найбільш продуктивного результату.



**Рис. 1. Узагальнений класичний підхід до управління ЕБП**

Тому, враховуючи вітчизняні досягнення й західний досвід, надалі доцільно говорити про адаптивну систему управління ЕБП (АСУ ЕБП) як сукупність організаційно-економічних компонентів, яка здійснює всебічний та динамічний вплив на виробничо-господарські процеси на підприємстві з метою як підвищення його життєздатності в умовах агресивного середовища, так і створення конкурентних переваг для подальшого його розвитку за рахунок адаптації до зміни зовнішніх чинників.

На нашу думку, до функціональних компонентів АСУ ЕБП слід віднести (рис. 2):

- ризик-менеджмент як оцінку, протидію та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх загроз:
  - технологічна безпека;
  - фінансова безпека;

- ефективного використання наявних ресурсів;
- управління корпоративними людськими ресурсами;
- фізичний захист активів та персоналу;
- захист інтелектуальних ресурсів;
- система стратегічного й тактичного планування.

На рисунку 3 запропоновано модель адаптивної системи управління економічною безпекою підприємства. На суб'єкт управління АСУ ЕБП в запропонованій моделі покладено завдання здійснення систематичного пошуку існуючих негативних тенденцій на підприємстві, прогнозування їх виникнення на довго-, середньо- та короткострокову перспективу й генерування управлінських рішень щодо мінімізації їх впливів. Об'єктом управління є всі без винятку елементи внутрішнього середовища підприємства, які несуть у собі потенційну загрозу існуванню підприємства.



**Рис. 2. Визначені елементи системи управління економічною безпекою підприємства**

Запропонований підхід до проектування АСУ ЕБП з його розгалуженими компонентами й широким спектром використання в роботі та підтримкою життєздатності потребує впровадження змін у структурі безпеки підприємства. Для максимально ефективного використання потенціалу АСУ ЕБП було б доцільно застосовувати в роботі підприємства адаптивну трирівневу структуру управління економічною безпекою:

- I рівень – усі відділи, задіяні в оперативній підтримці економічної безпеки підприємства відповідно до визначених компонентів АСУ ЕБП;
- II рівень – оперативна координація діяльності роботи відділів, задіяних на першому рівні секретаріатом комітету з УЕБП, та розроблення тактичних заходів;
- III рівень – представлений комітетом з питань ЕБП, що приймає стратегічні управлінські рішення за інформацією про стан ЕБП.



**Рис 3. Структура адаптивної системи управління економічною безпекою**

Таким чином, на існуючі функціональні відділи, які здійснюють діяльність у сфері забезпечення ЕБП, покладені звичні для них завдання з координації діяльності підрозділів підприємства для запобігання виникненню загроз у вузькопрофільних сферах (фізична, економічна, кібернетична безпека, охорона праці, управління ресурсами тощо). Поруч з тим діяльність цих відділів координується Секретаріатом комітету з УЕБП, котрий, по суті, здійснює тактичне й оперативне управління ЕБП. Саме Секретаріат здійснюватиме збір та обробку інформації про стан внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, яка необхідна органу стратегічного управління ЕБП – Комітету з ЕБП для прийняття стратегічних рішень на рівні підприємства. Комітет, на відміну від підрозділів I та II рівнів, не є постійно діючим підрозділом і складається з керівників підрозділів I та II рівнів, висококваліфікованих фахівців різних функціональних сфер діяльності підприємства, запрошених експертів, його очолює керівник підприємства чи перший заступник. Основним завданням Комітету є формування довгострокової політики всього підприємства у сфері ЕБП на основі синтезу знань і візій кращих фахівців у різних сферах діяльності.

**Висновки.** Сучасні умови господарської діяльності потребують упровадження нових та постійного вдосконалення методів забезпечення безпеки підприємства. У вітчизняній науковій літературі економічній безпеці підприємства присвячена значна кількість досліджень. Сформовано багато різних підходів до визначення поняття залежно від цілей підприємства. На основі проаналізованих досліджень у роботі дано власне трактування ЕБП як стану об'єкта управління, який забезпечить останньому виживання в умовах агресивного зовнішнього середовища. Зважаючи на те, що в західній літературі поняття «економічна безпека підприємства» окремо не розглядається, а здебільшого під забезпеченням безпеки підприємства розуміють комплексну динамічну управлінську модель захисту підприємства від негативних впливів агресивного оточення, виникає необхідність розроблення власного підходу до визначення поняття системи управління ЕБП. Таким чином, була запропонована модель адаптивної трирівневої структури управління економічною безпекою сучасного підприємства. Вона ЕБП покликана не тільки вчасно прогнозувати негативні зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства та пристосовуватися до них з мінімальними втратами, а й дозволить вдало скористатися можливостями для подальшого розвитку підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Campbell George. 1942 – Measures and metrics in corporate security / George K. Campbell. – Second edition. pagescm “Originally published by the Security Executive Council in 2006.” Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-12-800688-7 (alk. paper)
2. Dan M. Bowers /Security Fundamentals for the safety engineer”, Professional Safety, American Society of Safety Engineers, December, 2001
3. Evan Wheeler. Security Risk Management. Building an Information Security Risk Management Program from the Ground Up. Technical Editor Kenneth Swick. 225 Wyman Street, Waltham, MA 02451, USA © 2011 Elsevier Inc
4. In Defense of the Corporation by Sean Lyons Risk-Intelligence-Security-Control (R.I.S.C.) International (Ireland) 2009 Internal Auditor, October 2009
5. Pálincás P. (2011): Kockázatkezelési eljárások alkalmazása az Európai unió mezőgazdaságában (The application of risk management procedures in the agriculture of the European union). PhD Thesis. PhD school of financial Management and organisational studies of szent István university, Gödöllő.
6. Randy Harrison. Security Leader Insights for Effective Management. Lessons and Strategies from Leading Security Professionals. Contributing Editor /Wyman Street, Waltham, MA 02451, USA The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK/ Copyright © 2014 The Security Executive Council. Published by Elsevier Inc.
7. Tamás Vasvári. Risk, Risk Perception, Risk Management – a Review of the Literature. Public Finance Quarterly – 2015/1. Hungary. – 2015.
8. Zoltayné, P. Z. (2002): Döntéelmélet (Decision Theory). Alinea Kiadó, Budapest – p. 458.
9. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) / О. І. Барановський. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 759 с.
10. Гічова Н.Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.Ю. Гічова. – Дніпропетровськ, 2010. – 190 с.

11. Лабунська С.В. Концепція побудови системи економічної безпеки підприємства в процесі інноваційної діяльності / С.В. Лабунська // Проблеми економіки, 2014. – № 4. – с 282 – 289.
12. Міщенко В.І. Фінансові складові інноваційно-інвестиційної діяльності / В.І. Міщенко, І.Б. Щербань // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 41 – 50.
13. Науменкова С.В. Проблеми подолання негативного впливу глобальних диспропорцій та формування нового геофінансового механізму / С. В. Науменкова, С. В. Міщенко // Фінанси України, 2009. – №3. – С. 23 – 36.
14. Науменкова С.В. Реалізація потенціалу національного розвитку в умовах формування нової фінансової архітектури / С. В. Науменкова // Социальная экономика. – 2010. – № 2. – С.139 – 143.
15. Отенко І.П. Ідентифікація поняття «економічна безпека стратегічних змін підприємства» / І.П. Отенко, І.А. Яртим // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 204 – 210.
16. Словник-довідник банківської термінології / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, С.В. Науменкова; за ред. д.е.н., проф. В.І. Міщенка. – К.: Центр наукових досліджень НБУ, 2013. – 176 с.
17. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник / Т.Б. Кузенко, Л.С. Мартюшева, О.В. Грачов, О.Ю. Литовченко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 304 с.
18. Черкасова С.О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу: науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 22 – 27. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>
19. Шатохін А.Л. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства/ А.Л. Шатохін, Т.Б. Ігнашкіна // Бізнесінформ. – № 2. – 2014. – С. 396 – 402.
20. Шуміло О.С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства» / О.С. Шуміло // Проблеми економіки. 2014. – № 4. – С 339 – 344.

УДК 316

**Клюзко Олексій Іванович**, аспірант кафедри фінансів і кредиту. ДВНЗ «Університет банківської справи», Інститут банківських технологій та бізнесу.

**Аналіз підходів до проектування системи управління економічною безпекою сучасного підприємства.** Проведено аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень з питання розроблення систем управління економічною безпекою підприємства. Узагальнено класичний підхід до управління економічною безпекою підприємства. На основі вітчизняних досягнень та західного досвіду запропоновано власну модель адаптивної тривірневої структури управління економічною безпекою сучасного підприємства.

**Ключові слова:** безпека, загрози, підприємство, економічна безпека підприємства.

УДК 316

**Клюзко Алексей Иванович**, аспирант кафедры финансов и кредита. ГВУЗ «Университет банковского дела», Институт банковских технологий и бизнеса. **Анализ подходов к проектированию системы управления экономической безопасностью современного предприятия.** Проведен анализ отечественных и зарубежных исследований по вопросу разработки систем управления экономической безопасностью предприятия. Обобщен классический подход к управлению экономической безопасностью предприятия. На основе отечественных достижений и западного опыта предложена собственная модель адаптивной трехуровневой структуры управления экономической безопасностью современного предприятия.

**Ключевые слова:** безопасность, угрозы, предприятие, экономическая безопасность предприятия.

UDC 316

**Kliuzko O.I.**, post-graduate student, Department of Finance and Credit, University of Banking, Institute of Banking Technologies and Business. **Analysis of the approaches to the economic safety monitoring systems designing at a modern enterprise.** The crises of the last decade exposed the weaknesses of traditional approaches to the formation of economic security in the today's environment. So, the urgent necessity exists to improve the economic security management systems at enterprises. The author summarized the classic approaches to the economic security of the enterprise. Based on the achievements of the national scholars and using the western countries' experience, the own three level system of the economic security management has been suggested by the author.

**Keywords:** security, enterprise, treats, economic security, risk management