

том розрахунково-клірингових організацій інтересів користувачів їх послуг. Найбільш простим шляхом забезпечення цього є участь клієнтів ЦКА в управлінні ними.

Як правило, центральні контрагенти є незалежними суб'єктами, які в той же час зазвичай тісно пов'язані з біржами, банками та іншими учасниками ринку. Вони не є монополізованими державою, хоча досить часто одним із співвласників є регулятор ринку. Це дозволяє здійснювати ефективний нагляд та тісний контроль за діями учасників торгів, адже всі їх операції відображаються в документах центральних контрагентів. Разом із тим наявність регулятора у складі акціонерів може призвести до виникнення морального ризику. Якщо ЦКА знаходиться у власності учасників ринку, вони приймають всі рішення та несуть відповідальність за них. У випадку регулятора-акціонера частина відповідальності (а в деяких випадках – і коштів для покриття затрат) перекладаються на державу. Наслідком може бути схильність учасників ринку приймати більш ризиковані рішення.

На відміну від американських OCC та DTCC клієнти європейських центральних контрагентів серед акціонерів майже відсутні. Така ситуація характерна для вертикально інтегрованих організацій. Також європейські ЦКА є акціонерними компаніями, які працюють з метою отримання максимального прибутку.

Така ситуація може стати основою для конфлікту інтересів. Ілюстрацією цього є події на Фондовій біржі Осаки (OSE) у 2005 році [3, с. 367]. Після переведення в акціонерну форму одним із власників біржі став інвестиційний фонд, контрольований Й. Мураками. Пакет у 10% акцій робив його найбільшим акціонером. Користуючись цим, Й. Мураками почав чинити тиск на раду директорів з вимогою підвищення дивідендів. OSE була основним японським ринком деривативів зі значним обсягом коштів, акумульованих центральним контрагентом на випадок дефолту одного з учасників торгів. Політика інвестиційного фонду змушувала біржу вивести з ЦКА частину фінансових ресурсів. Це могло завдати серйозної школи надійності системи управління ризиками ринку деривативів. Подолання конфлікту потребувало втручан-

ня японського регулятора, який заборонив інвестиційному фонду подальше нарощування пакету його акцій.

Наведена вище історія підкреслює необхідність достатньої міри автономності центральних контрагентів. Особливо актуально це для вертикально інтегрованих ЦКА у складі акціонованих корпорацій. Кошти в системі управління ризиками мають бути адресними та не підлягати використанню на інші потреби.

Висновки

Отже, оптимальною розрахунково-кліринговою системою можна вважати горизонтально інтегрованого центрального контрагента, в управлінні яким беруть участь його клієнти. Проте конкретна реалізація системи залежить від умов діяльності учасників ринку. Конкуренція між ЦКА, що обслуговують однакові ринки, є небажаною, тому що може призвести до зниження загального рівня надійності системи.

Список використаних джерел

1. Аксенова Г. Обзор фондовых рынков и депозитарных систем стран – участниц АЦДЕ: Азербайджана, Армении, Беларуси, Грузии // Депозитариум. – 2007. – №12. – С. 22–27.
2. Закон України «Про депозитарну систему України»: за станом на 01.03.2014 [Електрон. ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. сайт. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5178-17>.
3. Норман П. Управляя рисками. Клиринг с участием центральных контрагентов на глобальных финансовых рынках / Питер Норман; перевод с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 704 с.
4. Расчетно-клиринговые системы по ценным бумагам в Польше и в Европейском союзе [Електрон. ресурс] / [Б. Врубель, А. Зелиньска, Э. Будревич и др.]: под ред. Б. Врубель, К. Наконечны. – Национальный банк Польши. – Офиц. сайт. – Режим доступа: http://www.nbp.pl/en/system_platniczy/securities_settlement_systems_rus.pdf.
5. EuropeanMarketInfrastructureRegulation (EMIR) [Електрон. ресурс] / EuropeanSecuritiesandMarketAuthority. – 2012. – Officialcite. – Режим доступу: <http://www.esma.europa.eu/page/European-Market-Infrastructure-Regulation-EMIR>.

УДК 658.012.8

Є.О. ДІДЕНКО,

к.е.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну

Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку

Стаття присвячена питанням управління економічною безпекою, яке ґрунтується на застосуванні чотирьох типів стратегій безпечного розвитку суб'єкта підприємництва. Розробка та реалізація цих стратегій здійснюється за функціональними напрямками економічної безпеки, які залежать від низки факторів, зокрема сфери діяльності підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, етапи життєвого циклу, стратегія.

Е.А. ДИДЕНКО,

к.э.н., доцент, Киевский национальный университет технологий и дизайна

Управление экономической безопасностью предприятия на основе формирования стратегии его безопасного развития

Статья посвящена вопросам управления экономической безопасностью, основанном на применении четырех типов стратегий безопасного развития предприятия. Разработка и реализация этих стратегий осуществляется по функциональным направлениям экономической безопасности, которые зависят от ряда факторов.

Ключевые слова: экономическая безопасность, этапы жизненного цикла, стратегия.

Management of economic security of the enterprise, which based of formation of strategy of safe development

Article is devoted to issues of management of economic security, based on application of four types of strategy of safe development of the enterprise. Development and realization of strategy is carried out in the functional directions of economic security, which depend on a number of factors.

Keywords: economic security, stages of life cycle, strategy.

Постановка проблеми. Інтенсивні зміни умов функціонування на ринку спричиняють виникнення загроз стабільній господарській діяльності підприємства. Така ситуація змушує підприємства швидко адаптуватися до умов функціонування, вимагає швидкого пошуку та реалізації шляхів забезпечення їх стабільного розвитку на основі виявлення, нейтралізації та попередження загроз. Але шляхи протидії загрозам у значній мірі залежать від стадії, на якій знаходиться підприємство на певному етапі розвитку, оскільки типи поведінки суб'єкта ринку відрізнятимуться в залежності від ситуації.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Розробці теоретичних засад економічної безпеки присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених, серед яких М. Андрущенко, О. Ареф'єва, М. Бендиків, Н. Гічова, С. Глуценко, В. Забродський, С. Ілляшенко, Н. Капустін, Д. Ковальов, А. Козаченко, А. Колосов, І. Криськова, В. Кузьомко, О. Ляшенко, Є. Олейников, І. Плетнікова, Н. Подлужна, В. Пономарьов, А. Соловійов, Т. Сухорукова, В. Шличков та ін. Своєю чергою, питання розробки стратегії підприємства розглядалося у працях багатьох науковців, до яких належать І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, В. Василенко, О. Віханський, М. Володькіна, В. Герасимчук, А. Градов, Г. Дмитренко, Л. Забродська, І. Ігнат'єва, Б. Карлоф, У. Кінг, Г. Кіндрацька, Д. Кенуелл, Д. Кіпланд, М. Круглов, Г. Кунц, М. Мартиненко, М. Мізюк, В. Немцов, С. Оборська, М. Портер, Д. Сазерленд, А. Томпсон, Ф. Хміль, З. Шершньова, Ю. Черняк та ін. Підходи, запропоновані першою групою науковців, надають можливість оцінювати як загальний рівень економічної безпеки, так і діагностувати стан її підсистем. Але вони не розкривають сутність процесу управління та його особливості на різних етапах господарювання підприємства за результатами дослідження стану економічної безпеки суб'єкта ринку. Теоретико-методичні засади, запропоновані іншою групою вчених, не дозволяють у повній мірі реалізувати комплексне стратегічне управління економічною безпекою підприємства.

Мета статті полягає у формуванні основ управління економічною безпекою підприємства на основі розробки стратегії безпечного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Економічна безпека у загальному випадку представляє стан суб'єкта господарювання, обумовлений рівнем ефективності використання наявних ресурсів, що забезпечує стабільний розвиток підприємства за рахунок його адаптації до умов функціонування й ефективної протидії загрозам і негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища [1, с. 4]. Відповідно управління економічною безпекою можна розглядати як процес розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Він спрямований на досягнення головної цілі, що по-

лягає у створенні умов стабільного та ефективного функціонування підприємства за рахунок своєчасного виявлення та протидії загрозам його господарській діяльності. Своєю чергою, даний процес має ґрунтуватися на сукупності прийнятих у менеджменті принципів (пріоритетність, законність, комплексність, координованість, компетентність, доцільність, плановість, системність, відкритість, складність, цілісність, адаптивність, надійність, сталість, корегованість, синергічність) [1]. Також він здійснюється за рахунок застосування загально-відомих методів (організаційно-адміністративних, економічних, соціально-психологічних) та виконання певної сукупності функцій (прогнозування, планування, організація, мотивація, оцінка, аналіз, контроль, регулювання) [3].

Відповідно до зазначеного модель процесу управління економічною безпекою представлено на рис. 1.

Сам процес управління економічною безпекою полягає у розробці і реалізації стратегії безпечного розвитку підприємства. Зазвичай стратегія розглядається як набір правил, модель поведінки або певний план дій [2, с. 8; 4, с. 26, 5, с. 9]. Відповідно стратегію безпечного розвитку можна розглядати як комплексну програму дій, що визначає пріоритетні напрями господарювання у процесі виникнення загроз діяльності підприємства та необхідні ресурси для їх попередження, а у разі неможливості – формування умов для мінімізації результатів їх впливу. Вона є функціональною стратегією підприємства, що входить до складу загальнокорпоративної. Її реалізація передбачає застосування методів та типів управління відповідно до умов впровадження із закріпленням обов'язків, повноважень та відповідальності виконавців. Процес реалізації стратегії обов'язково супроводжується періодичним дослідженням стану економічної безпеки. Його результати дозволяють оцінити ефективність впровадження заходів передбачених стратегією безпечного розвитку.

Економічна безпека підприємства представляє стан підприємства, який обумовлений ефективністю використання наявних ресурсів, що визначають його потенційні можливості. Тому стан економічної безпеки підприємства, а саме її функціональних складових (фінансової, управлінської, кадрово-інтелектуальної, виробничої, маркетингової, комерційної, інформаційної, екологічної, законодавчо-правової та силової), можна представити як результуючий показник, що характеризуватиме рівень використання комерційним підприємством економічного потенціалу. Тенденції зміни цього показника і визначають стадію життєвого циклу підприємства. Але варто зауважити, що управління в контексті безпечного розвитку підприємства має також обов'язково враховувати основні рівні, що створюють поточну, тактичну та стратегічну безпеку.

Приклад структури економічної безпеки підприємства за її рівнями та складовими представлено на рис. 2.

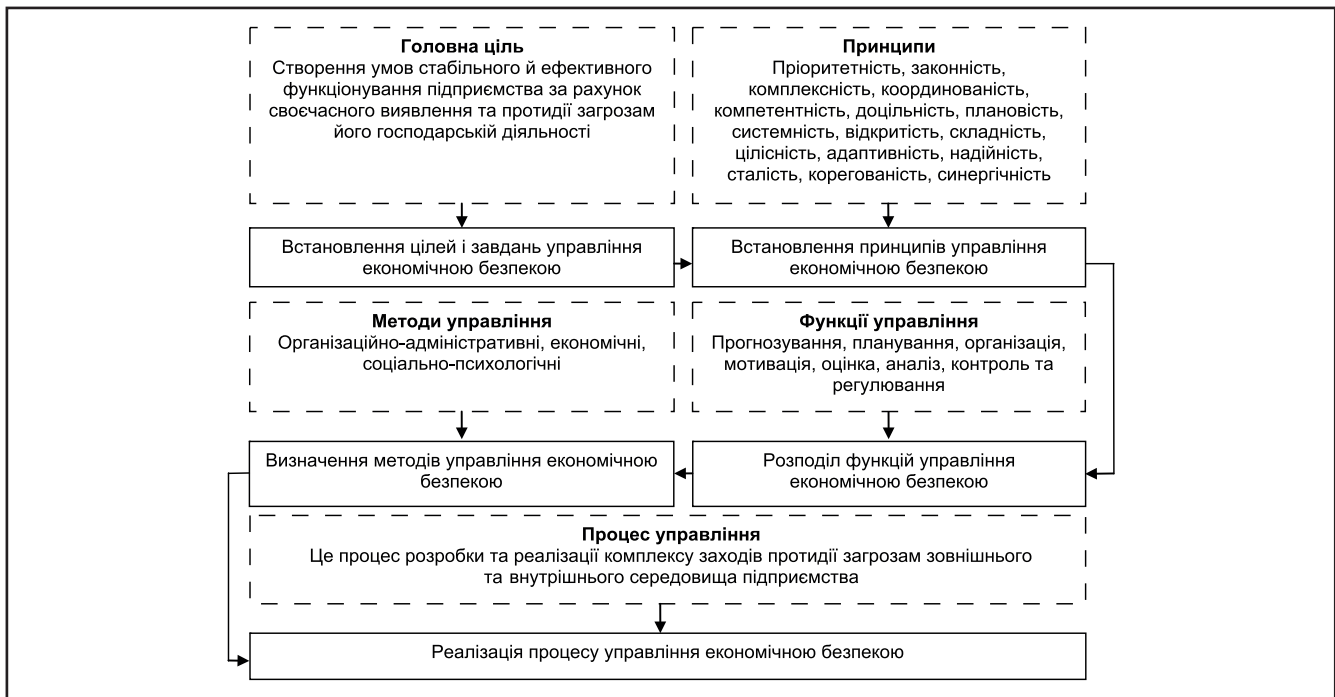


Рисунок 1. Модель реалізації процесу управління економічною безпекою підприємства

Рівень	Поточна безпека	Тактична безпека	Стратегічна безпека
Складові	Сутність функціональних складових за рівнями економічної безпеки		
Фінансова безпека	Стан, обумовлений ефективністю використання фінансово-інвестиційних ресурсів на даному етапі як умови прибутковості	Стан підприємства, що визначається здатністю підвищувати рівень прибутковості діяльності на основі реінвестування доходів	Стан, що обумовлюється здатністю до скорочення частки залучених коштів у структурі капіталу, формування мобільного резервного фонду
Управлінська безпека	Стан, що визначається здатністю керівництва формувати і реалізовувати обґрунтовані управлінські рішення	Стан, який обумовлюється спроможністю керівництва визначати та реалізовувати пріоритети розвитку підприємства	Стан, що визначається спроможністю реалізовувати стратегію розвитку та своєчасно корегувати її з урахуванням умов господарювання
Кадрово-інтелектуальна безпека	Стан, що характеризується ефективністю використання персоналу на основі раціональної організації та стимулювання праці	Стан, який визначається спроможністю підтримки і, у разі необхідності, підвищення якості кадрового забезпечення підрозділів	Стан, що характеризується спроможністю реалізації програм інтелектуального розвитку персоналу та рівнем організаційної культури
Виробнича безпека	Стан, що передбачає стабільне виробництво якісної продукції на основі раціональної організації виробничого процесу	Стан, який характеризується станом основних засобів, раціональністю технологічного процесу та ступенем диверсифікації виробництва	Стан, що визначається спроможністю підтримувати належний рівень придатності основних засобів та відповідністю їх конкурентним аналогам
Маркетингова безпека	Стан, який характеризується ефективністю реалізації товарної та цінової політики, як основи збуту продукції власного виробництва	Стан, що визначається здатністю підприємства підвищувати доходність за рахунок реалізації політики розподілу та комунікації	Стан, який обумовлюється рівнем іміджу власної торгівельної марки та здатністю реалізації джерел зміцнення конкурентоспроможності
Комерційна (інтерфейсна) безпека	Стан, що характеризується стабільністю та гнучкістю наявних каналів збуту продукції та постачання сировини	Стан, який визначається спроможністю зміцнення відносин з контрагентами на основі використання засобів стимулювання співпраці	Стан, що характеризується рівнем диверсифікації контрагентів, спроможністю створювати страхові канали постачання сировини та збуту продукції
Інформаційна безпека	Стан, що визначається якістю інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень	Стан, що обумовлюється рівнем захисту засобів обробки, передачі та зберігання інформації	Стан, що передбачає спроможність постійно оновлювати інформаційну базу та аналізувати її
Екологічна безпека й охорона праці	Стан, який характеризується рівнем дотримання екологічних норм і нормативів, положень у сфері охорони праці з метою мінімізації втрат, обумовлених забрудненням підприємством навколишнього середовища, за рахунок наявності шкідливих викидів та виникненням випадків травматизму серед його працівників, зокрема, основних та допоміжних робітників		
Законодавчо-правова	Стан, що визначається рівнем дотримання підприємством положень чинного законодавства країни, його спроможністю реагувати на зміни у нормативно-правовій базі, що регулює його господарську діяльність		
Силова безпека	Стан, що обумовлюється рівнем як фізичної та моральної безпеки працівників, так і захисту майна підприємства від протиправних дій осіб з метою дотримання його комерційних інтересів		

Рисунок 2. Структура економічної безпеки комерційного підприємства

Як відомо, підприємство проходить не один цикл. Основними етапами життєвого циклу підприємства є зростання, стабілізація та занепад [2, 4, 5]. Стадія стабілізації підприємства, що настає після періоду зростання, не є обов'язковим переходом до занепаду. Якщо у підприємства з'являються можливості для подальшого зростання в результаті перегрупування, воно переходить до наступного циклу розвитку. Чим вищий рівень економічної безпеки, обумовлений вико-

ристанням ресурсів, тим більша здатність до протидії загрозам, оскільки формується його спроможність до нейтралізації впливу цих змін. Відповідно подолання проблем розвитку за рахунок можливостей системи економічної безпеки є необхідною умовою захисту розвитку підприємства та стимулятором переходу його до нового циклу, що характеризується подальшим зростанням. І навпаки, якщо підприємство має незадовільний стан економічної безпеки, стадія стабі-

лізації поступово переходить у занепад через накопичення кризових тенденцій і, як наслідок, призводить до припинення діяльності. Це пояснюється тим, що в ході господарювання підприємство зазнає постійного негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Якщо підприємство за рахунок наявних ресурсів може протидіяти цим негативним впливам, його економічна безпека знаходиться на високому рівні. Відповідно тенденція до зниження рівня безпеки характеризує неможливість ефективно протидіяти загрозам діяльності.

Зв'язок типу поведінки підприємства та тенденції зміни рівня його економічної безпеки представлено на рис. 3.

Відповідно, можна зробити висновок, що ефективна діяльність підприємства має за мету поступове зростання потенціалу та рівня його використання, а як наслідок – економічної безпеки. Низька ефективність діяльності характеризується незадовільним рівнем використання потенціалу, призведе до руйнації системи економічної безпеки та сприятиме настанню кризового стану підприємства. Стадія, на якій знаходиться підприємство, визначається за тенденцією зміни інтегрального показника економічної безпеки.

Сформуємо з урахуванням існуючих засад стратегічного управління основні типи стратегій безпечного розвитку підприємства.

Тип 1. Забезпечуюча стратегія економічної безпеки підприємства.

Дана стратегія доцільна для підприємства, економічна безпека якого знаходиться на етапі зростання. Основним завданням у сфері забезпечення безпеки виступає створення умов для отримання стабільних фінансових надходжень за рахунок ефективного використання наявних ресурсів, тобто максимізація прибутку в короткостроковому періоді, що у разі реінвестування надає можливість подальшого інноваційно-орієнтованого розвитку. Цьому має сприяти впровадження гнучкої організаційної структури, застосування раціонального управлінського стилю, делегування повноважень, а також використання інформаційних мереж, засобів обробки, зберігання, передачі та захисту інформації. Застосування керівництвом зваженого планування у процесі розробки та реалізації стра-

тегічних, тактичних і оперативних рішень дозволить контролювати рівень економічної безпеки, а також завчасно виявляти загрози й нейтралізувати їх з мінімальним рівнем втрат. Важливим завданням виступає формування кадрового складу на основі дієвої системи мотивації, що відповідає умовам господарювання. Це відбувається задля створення нормального соціально-психологічного клімату у підрозділах. Доцільно враховувати також необхідність удосконалення кадрового потенціалу відповідно до ринкових тенденцій, особливо у питаннях, що стосуються використання сировини, функціонування обладнання, а також забезпечення технологічного процесу. Виробнича безпека у цьому разі ґрунтується на загальному стані основних засобів, особливо їх активної частини та диверсифікації діяльності, що визначена споживчим попитом. Реалізація виготовленої продукції для забезпечення маркетингової безпеки спирається на зваженість цінової та комунікаційної політик, поєднання яких дозволяє сформувати або розвинути імідж торгової марки підприємства. У контексті забезпечення комерційної безпеки основним завданням є проведення диверсифікації постачальників та споживачів задля запобігання виникненню випадків нестачі необхідної для виробництва сировини, а також настанню кризи збуту продукції. Задля захисту майна та співробітників формуються основи силових безпеки, що ґрунтується на визначенні повноважень та відповідальності персоналу підприємства. З цією метою встановлюється режим доступу на об'єкти суб'єкта господарювання.

Тип 2. Підтримуюча стратегія економічної безпеки підприємства.

У фінансовій сфері передбачається стабілізація надходжень підприємства, зменшення у разі можливості частки залучених коштів, формування інвестиційного портфеля задля створення умов подальшого зростання та резервного фонду – для протидії проявам важко передбачуваних загроз. Увага керівництва спрямовується на удосконалення діючої стратегії з урахуванням факторів, що гальмують розвиток. Задля цього проводиться корегування організаційної структури й апарату управління із застосуванням ліберального або демократичного стилю, розвиток кадрового складу за рахунок навчання

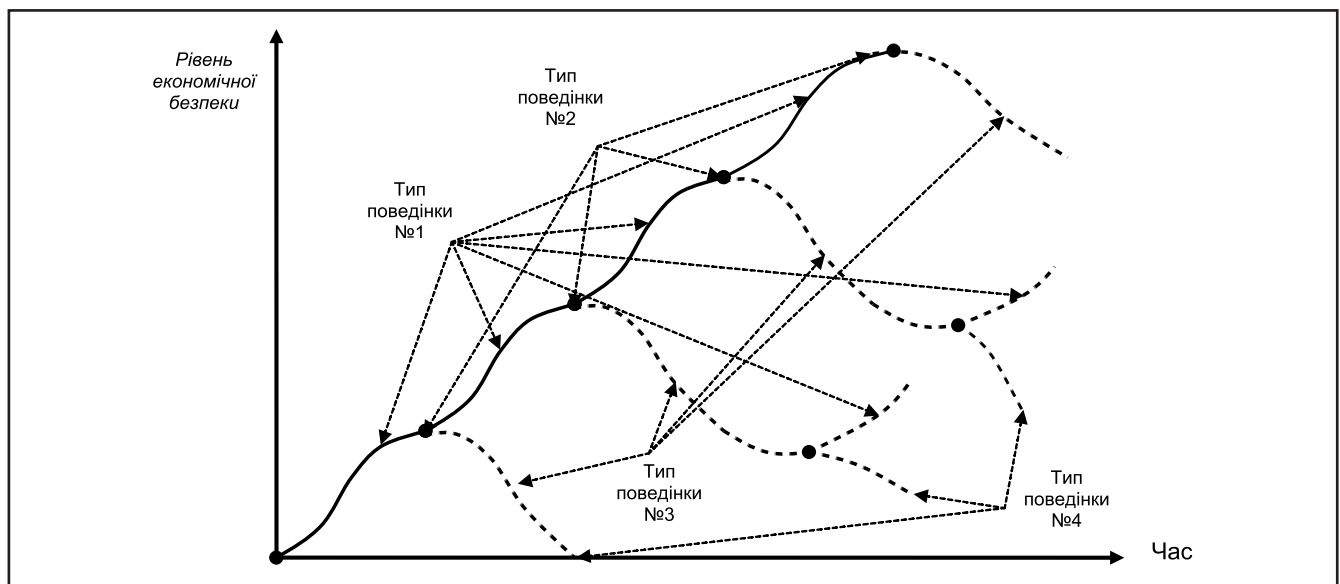


Рисунок 3. Зв'язок типу поведінки підприємства та тенденції зміни його економічної безпеки

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

власних працівників і, при необхідності, залучення їх ззовні, удосконалення системи їх мотивування відповідно до оновлених цілей та завдань господарювання. Метою впровадження зазначеного комплексу заходів є скорочення зайвих витрат, недопущення бюрократизації, ініціювання творчої активності працівників для створення умов подальшого інноваційно-орієнтованого розвитку. Важливим аспектом є розробка та впровадження основ корпоративної культури, що дозволяє підвищити рівень якості праці у підрозділах. Ефективність управління визначатиме стан інформаційних технологій, який має відповідати певному функціональному рівню з періодичним оновленням баз даних. Фундамент забезпечення економічної безпеки у цьому випадку становить асортимент продукції, що періодично оновлюється відповідно до споживчих пріоритетів, якість та своєчасність поставок сировини і матеріалів, необхідних для її виробництва, а також стан активної частини основних засобів, що дозволяє здійснювати цей процес. Для цього проводиться диверсифікація контрагентів із формуванням страхових каналів постачання та збуту. З метою створення іміджу екологоорієнтованого виробника безпечної продукції, проводиться підготовка до сертифікації відповідно до світових стандартів. У сфері силового захисту підприємства для визначення ступеня його вразливості можуть проводитися періодичні перевірки дієвості служби безпеки.

Тип 3. Стабілізаційна стратегія економічної безпеки підприємства.

При зниженні рівня безпеки визначаються резерви скорочення витрат (виведення з обігу неліквідних активів, що не використовуються). Проводиться концентрація фінансово-інвестиційних ресурсів на реалізації інноваційно-орієнтованого розвитку із можливим залученням додаткових кредитних коштів для отримання прибутку у короткостроковому періоді та стабілізації стану підприємства. Іншим джерелом вивільнення коштів є аналіз та корегування організаційної структури. Управлінська діяльність концентрується на застосуванні жорсткого авторитарного стилю, що дозволяє скоротити терміни реалізації та підвищити ефективність розроблених заходів. Цьому має сприяти використання сильних сторін сформованої на попередніх етапах корпоративної культури. Кадрова політика спрямовується на економію витрат за рахунок скорочення другорядних посад, а також посилення відповідальності за виконання працівниками обов'язків. Основним завданням стає зацікавлення працівників у виконанні власних функцій, оскільки стимулювання праці при нестачі фінансування призводить до стрімкого погіршення соціально-психологічного клімату та порушення виконання встановлених завдань. Вирішення цієї проблеми засноване на участі працівників у результатах діяльності підприємства. Виробництво же передбачає концентрацію на пріоритетних видах продукції, що є основою доходів, джерелом резервів стає посилення контролю над використанням сировини. Важливим аспектом реалізації продукції виступає впровадження товарної та цінової політики на користь споживачів, що дозволяє залишитися у найбільш привабливих ринкових нішах і зберегти доходи на задовільному рівні. Для просування продукції на пріоритетні сегменти застосовується спеціалізована комунікаційна політика. Відбувається скорочення другорядних і підтримка основних збутових та дилерських мереж, а також пошук перспектив їх подальшого роз-

витку. Для забезпечення комерційної безпеки відбувається, при необхідності, переорієнтація на нові джерела постачання ресурсів. У контексті підтримки силової безпеки на підприємстві здійснюється посилення вимог до діючої контрольно-пропускної системи з метою запобігання втрат майна через не санкціоновані навмисні або ненавмисні дії персоналу.

Тип 4. Реструктуризаційна стратегія економічної безпеки підприємства.

Головною метою для керівництва є зменшення темпів прояву кризових явищ з подальшою стабілізацією становища системи у перспективі. Серед завдань можна відмітити мінімізацію обсягів поточних збитків та вивільнення за рахунок проведення реструктуризації необхідних для стабілізації діяльності коштів. Даний вид стратегії застосовується у випадку, коли на підприємстві виникає криза збуту продукції, обсяги виробництва стрімко скорочуються, а рівень збитку приймає загрозливі розміри. Тому зусилля керівництва спрямовуються на покриття збитку за рахунок реалізації готової продукції навіть нижче собівартості, що дозволить разом із вивільненими при реструктуризації коштами організувати стабільне виробництво нових партій. Але у разі неможливості мінімізації збитків доцільним для підприємства стає припинення виробничої діяльності. Для управлінської діяльності притаманним є оперативний характер прийняття рішень із застосуванням авторитарного стилю. У сфері кадрової політики за основу обирається зниження плинності кадрів, застосування стимулювання за рахунок участі працівників у результатах і впровадження колективної відповідальності за виконання завдань. Якщо ж зниження рівня економічної безпеки викликано станом основних виробничих засобів підприємства, а не низькою ефективністю збутової діяльності, пріоритетом стає створення умов оновлення фондів із залученням кредитних коштів. У відносинах з безпосередніми контрагентами дієвим інструментом виступає товарне кредитування, при чому як з одного, так і з іншого боку. Загалом діяльність у процесі реалізації стратегії має здійснюватися відповідно до чинного законодавства, а виробництво супроводжуватися контролем за дотриманням встановлених екологічних норм і нормативів, а також положень із охорони праці.

Реалізація підприємством сформованої на основі визначення загроз функціонуванню стратегії безпечного розвитку є складним процесом. Якщо керівництво підприємства завчасно визначило ймовірність прояву загроз власній стабільній діяльності і має у розпорядженні необхідний час, який є достатнім для формування ефективної реакції, воно має можливість протидіяти та послідовно ліквідувати основні з них. Але у стані глибокої кризи реалізацію організаційних змін, як відомо, треба здійснювати у жорстко обмежені терміни. Тому при плануванні реалізації стратегії безпечного розвитку необхідно враховувати максимальну паралельність робіт.

Стратегія безпечного розвитку найбільш ефективно реалізується у тому випадку, якщо вона ґрунтується на збалансованій системі цілей та впроваджується на підприємстві із вже адаптованою організаційною структурою. Проте в критичних ситуаціях часу на підготовку бази для здійснення стратегічних змін не залишається, і доводиться рішуче корегувати існуючу систему управління, що може спричинити виникнення протидії з боку персоналу. Її подолання вимагає здійснення заходів психологічного (визначення культурних орієнтацій різних груп працівників

на основі їх відношення до змін, створення опорних точок впровадження стратегії, обмеження впливу на ухвалення рішень з боку несприйнятливих до змін груп) та системного (формування перехідної структури підприємства задля впровадження змін без перешкод для оперативної діяльності) характеру [2, 4].

Відповідно, якщо у підприємства спостерігається достатній рівень економічної безпеки, а його діяльність є стабільною, сприйнятливість персоналу до змін є високою. У цьому випадку можна послідовно адаптувати існуючу організаційну структуру, накладаючи на неї нові проектні одиниці, відповідальні за впровадження положень стратегії. Для підприємств з незадовільним рівнем економічної безпеки, що знаходяться у стані глибокої кризи, найбільш характерним є пручання персоналу організаційним змінам, оскільки керівництво концентрує увагу на реалізації комплексної стратегії скорочення. В таких випадках можна застосовувати варіант подвійної структури, коли впровадження стратегії безпечно-го розвитку відділяється від оперативної діяльності. Це дозволяє управлінському персоналу забезпечити підтримку організаційних змін у підрозділах, що зайняті реалізацією такої стратегії. При цьому традиційний механізм проходження розпоряджень змінюється на безпосередні контакти керівника з виконавцями, які оминають певні рівні управління.

Висновки

Загалом проведення організаційних змін, передбачених впровадженням стратегії, є відповідальним і складним завданням. Але варто враховувати, що на реалізацію окремих положень може бути витрачено менше зусиль та корпоративних ресурсів, особливо якщо вони не вимагають докорінної зміни встановленої системи управління підприємством. У разі готовності персоналу до проведення змін відбувається удосконалення системи управління підприємством на основі здійснення децентралізації виробничих і збутових операцій із застосуванням

центрів відповідальності, а також дебіюрократизації у поєднанні з підвищенням рівня віддачі персоналу. Механізм реалізації підприємством стратегії розглядається як послідовність дій, спрямованих на впровадження її положень у господарську діяльність відповідно до принципів економічної безпеки за рахунок комплексу наявних у розпорядженні засобів із застосуванням основних типів управління (інтерактивного та реактивного).

Впровадження положень стратегії безпечного розвитку підприємства ґрунтується також на встановленні пріоритету заходів, що передбачені реалізацією її положень. Їх виконання передбачає створення умов виконання основної мети діяльності, якою є отримання прибутку, з поступовим формуванням базового, поглибленого та глибокого захисту підприємства. На основі встановлених пріоритетів у сфері забезпечення економічної безпеки на підприємстві відбувається розподіл функцій управління, що ґрунтується на делегуванні повноважень виконавцям із закріпленням їх обов'язків і встановленням їх відповідальності.

Список використаних джерел

1. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою підприємства [Текст]: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності): захищена 14.02.2012 / Є.О. Діденко; КНУТД. – К.: КНУТД, 2012. – 20 с.
2. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андреева, В.В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
3. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
4. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
5. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

*О.В. МЕЛЬНИК,
к.е.н., с.н.с., НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі України,
А.І. ДЕШКО,
к.т.н., НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі України,
А.Є. СЛІВАК,
к.е.н., с.н.с., НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі України,
І.В. МОЛЧАНОВА,
с.н.с., НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі України*

Оцінка точності прогнозного енергетичного балансу на 2013 рік

У статті наведені дані підсумків порівняння сукупності значень показників прогнозного та звітного енергетичного балансу за 2013 рік і здійснена оцінка точності прогнозу.

Ключові слова: *прогнознний енергетичний баланс, точність прогнозних розрахунків, відхилення підсумкових даних звітного енергетичного балансу, причини відхилення.*

*А.І. ДЕШКО,
к.т.н., НИЭИ Минэкономразвития и торговли Украины,
А.В. МЕЛЬНИК,
к.э.н., с.н.с., НИЭИ Минэкономразвития и торговли Украины,
А.Е. СЛІВАК,
к.э.н., с.н.с., НИЭИ Минэкономразвития и торговли Украины,
І.В. МОЛЧАНОВА,
НИЭИ Минэкономразвития и торговли Украины*

Оценка точности прогнозного энергетического баланса на 2013 год

В статье приведены данные итогов сравнения совокупности значений показателей прогнозного и отчетного энергетического баланса за 2013 год и проведена оценка точности прогноза.