

**Ареф'єв С.О.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри кафедри підприємництва та бізнесу*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

**Титикало В.С.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Національний медичний університет імені О.О. Богомольця*

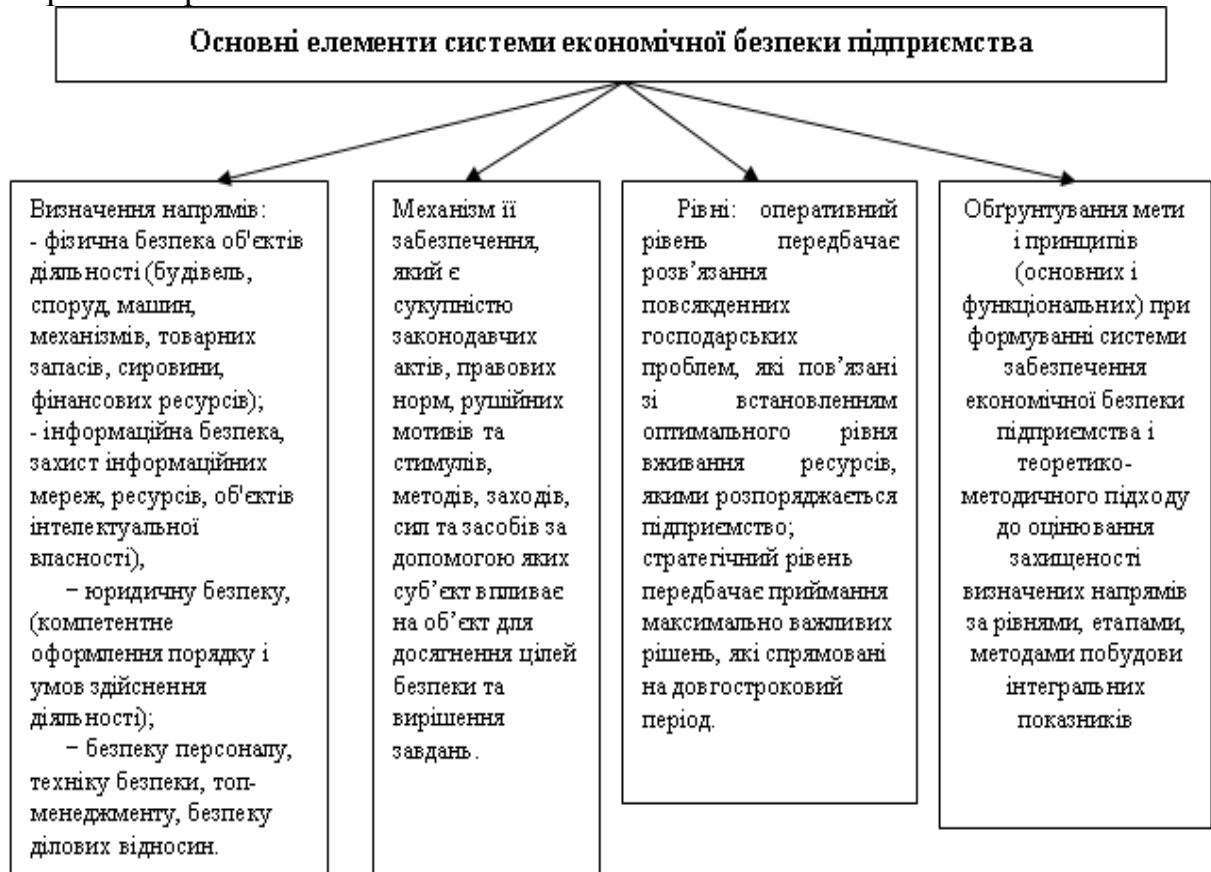
## **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ ЗА ХОЛІЧНИМ ПІДХОДОМ**

Динаміка змін зовнішнього середовища діяльності підприємства значно впливає на появу нових загроз на діяльність всіх суб'єктів господарювання, що актуалізує необхідність формування підходів до управління і осучаснення системи забезпечення економічної безпеки. Розгляд управління економічною безпекою підприємства з позиції холічного підходу має враховувати конкурентоспроможність та потенціал інноваційного ресурсу, здатного до створення переваг і запасу економічної стійкості при функціонуванні на конкурентних ринках. Реалізація концептів побудови економічної безпеки підприємством передбачає переважне удосконалення інноваційної складової стратегії з акцентом на стратегічне ситуаційне випередження в конкуренції за майбутні сегменти ринку, що сприятиме передбаченню загроз щодо безперервної діяльності.

Систему економічної безпеки підприємства можна визначити як взаємозв'язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших утрат [4]. В даному контексті проявляється холічність до визначення сутності економічної безпеки підприємства, що охоплює основні функціональні елементи, які забезпечують стійке функціонування його як системи і можливість підтримання наявних зв'язків при прийнятті управлінських рішень щодо адаптації або попередження небезпек і зовнішнього середовища.

Забезпечення економічної безпеки підприємств є однією з умов їх існування та розвитку в сучасній глобалізації економіки та жорсткої конкуренції. Процес забезпечення економічної безпеки дозволяє отримати певну інформацію щодо реальних та потенційних загроз і небезпек діяльності підприємству. При цьому формується одне з інформаційних джерел щодо оцінки реального стану підприємства та умов його розвитку у певному соціально-економічному середовищі [5, С. 92]. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства включають (рис. 1) визначення напрямів економічної безпеки та їхнє змістовне наповнення, формулювання механізму її

забезпечення із необхідними складовими; встановлення рівнів економічної безпеки, обґрунтування мети і принципів (основних і функціональних) при формуванні системи забезпечення економічної безпеки підприємства і теоретико-методичного підходу до оцінювання захищеності визначених напрямів за рівнями.



**Рис.1. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства [3,14]**

Основними завданнями економічної безпеки є: забезпечення економічної ефективності підприємства, обмеження зростання витрат і зростання кадрового потенціалу, формування ефективної структури фінансового планування і підвищення інвестиційної привабливості, нарощування обсягів реалізації продукції підприємства. Ці завдання визначають стратегію економічної безпеки як формування і обґрунтування стратегічних пріоритетів, засобів і механізмів вирішення проблем [8, с.41].

Для вирішенні завдань економічної безпеки підприємства доцільно сформулювати модель оцінювання зовнішнього середовища, яка має будуватися на комбінуванні адаптованих до специфіки діяльності технологій стратегічного аналізу, а також на формуванні її нових елементів і зв'язків між ними, які адекватно відображають тенденції здійснення трансформаційних процесів в економіці. Ця модель має комплексний характер і забезпечує узгодження усіх сфер компетенції стратегічного аналізу, починаючи від визначення зовнішнього

середовища і його чинників і закінчуючи оцінюванням природи небезпек для обґрунтованих складових економічної безпеки підприємства на підставі застосування холічного підходу.

Науковці зазначають, що при ефективному використанні ресурсів та наявності здатності підприємства до постійного розвитку можна стверджувати про досягнення високого рівня економічної безпеки [8, с. 19]. «Середній рівень економічної безпеки характеризується досягненням підприємством фінансово-економічної стійкості та формуванням здатності до адаптації. Низький рівень економічної безпеки визначається при виявленні стабільності та безперервності виробничої діяльності на підприємстві та при здатності лише протистояти загрозам». На даному етапі важливим є встановлення вузьких місць в комерційно-виробничій діяльності підприємства, які доцільно в першу чергу класифікувати як загрозу його економічній стійкості як передумови як розвитку, так і забезпечення безперервного функціонування як системи, що здебільшого буває, коли у нього широка диверсифікація продукції.

Оскільки стратегічна конкурентоспроможність підприємства у конкурентному просторі сформовано здебільшого навколо потреб споживача, то у короткостроковому періоді для адаптації важливим є отримання належного розміру фінансово-економічних результатів від операційної діяльності, то у довгостроковому проміжку часу надзвичайно зростає значення його інвестиційної діяльності. Так, залежно від рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. [1, с. 220]. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки: системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій.

На думку О.О. Фальченко розроблення стратегії економічної безпеки підприємства слід здійснювати кількома етапами: визначення глобальної цілі підприємства; виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища; вибір елементів економічної стратегії; визначення локальних цілей; тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій; контроль результатів реалізації стратегії [13, с.157]. Переваги реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства (рис. 2) обумовлені необхідністю і здатністю до розвитку підприємств, можливістю прогнозувати тенденції зовнішнього і внутрішнього середовищ, передбачувати загрози, вчасно адаптуватись через впровадження багаторівневих і мультифункціональних змін у комерційно-виробничий процес. Створення інформаційного забезпечення стає ще однією з переваг для планування діяльності підприємства, формування замовлень на сировину і матеріали, удосконалювати технології та компетенції працівників.

Отже, запровадження концепції стратегічного управління економічною безпекою підприємства може надати підприємству низку переваг:

- можливість сформулювати необхідне інформаційне підґрунтя для прийняття важливих стратегічних та тактичних безпекових рішень;

- можливість завжди «тримати руку на пульсі подій», тобто бути в курсі всіх об'єктивних змін зовнішніх та внутрішніх факторів, які чинять певний вплив на економічну безпеку підприємства;

- мінімізація впливу на бізнес негативних чинників та загроз, які можуть виникнути в зовнішньому оточенні в найближчій та віддаленій перспективі;

- підвищення рівня керованості та плановості процесів управління системою економічної безпеки, що сприяє зростанню її ефективності;

- консолідація персоналу підприємства, тобто об'єднання спільних зусиль спеціалістів та керівників різних підрозділів підприємства в рамках розроблення та реалізації корпоративної стратегії економічної безпеки [10, с. 51

Розглядаючи підприємство як складу та багатогранну соціально-економічну систему, необхідно відзначити різноманіття видів його господарської діяльності, які ґрунтуються на побудованих взаємозв'язках у внутрішньому середовищі відображаються через організаційну структуру, а у зовнішньому формуються на підставі підписаних контрактів із постачальниками і споживачами

Переваги реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства	
	зведення до мінімального рівня негативних наслідків змін, що відбуваються зараз, а також факторів невизначеності в майбутньому,
	можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів та визначенні рівня їх впливу на економічну безпеку;
	можливість отримати необхідну інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень по забезпеченні економічної безпеки підприємства;
	підвищення керованості системи економічної безпеки, здійснювати ефективні мотивації та стратегічний контроль;
	забезпечення динамічності змін через реалізацію стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу,
	об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління та діяльності підрозділів підприємства, пов'язаних зі реалізацією стратегій забезпечення економічної безпеки.

Рис. 2. Переваги реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Розроблено на підставі [6].

Підтриманню таких зв'язків ґрунтується на їхній зацікавленості в задоволенні власного попиту за кількістю і якістю, іміджем підприємства як стабільного партнера. Підтримання комплексних характеристик підприємством можливо на підставі реалізації холічного підходу управління економічною безпекою, розглядаючи ринки як конкурентні та такі, що потребують стратегічних орієнтирів та розробки сценаріїв розвитку по кожному із напрямів бізнесу.

У найбільш широкому сенсі холізм є позицією в питанні щодо співвідношення частки та цілого, відповідно до якої ціле має якісний пріоритет відносно частки. Онтологічний принцип холізму наголошує, що ціле завжди є чимсь більшим, ніж сума його частин [2, с. 793]. Тому, холістичний підхід дозволяє підприємству виділяти, з одного боку, найбільш важливі для перспектив діяльності напрями бізнесу і досліджувати їхнє комерційно-виробниче забезпечення, а , з другого, визначати функціональну складову

(виробничу, кадрову, інноваційну та інші), здатну стати провідною при його реалізації на ринку сформованих конкурентних переваг.

Разом з тим, на думку одного дослідників застосування холістичної концепції в економіці Р. Уфїмцева [13, с. 46], дає ілюзію контролю за системою. Слід пам'ятати, що будь-яка система потенційно є дуже складною та ймовірнісною, що в сукупності з емерджентністю виключає можливість такого контролю на засадах традиційного аналізу. Тому, відповідно до холістичної концепції, необхідно не поділяти систему на складові, а сприймати в усій її різноманітності та складності. З такою думкою можна погодитись при формуванні забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки саме завдяки його цілісного сприйняття можливе захищення від різного роду загроз і збереження як систему господарювання, здатну до розвитку та такої, яка має інвестиційну привабливість як для зовнішніх, так і для внутрішніх інвесторів.

Інтелектуалізація процесу управління підприємством, яка ґрунтується на холічному підході, дозволяє вчасно розподіляти додаткові інвестиційні ресурси спираючись на дослідження чинників впливу на ключові перспективи. Провідну роль для забезпечення розвитку підприємства на конкурентних ринках займає системна робота по підтриманню його здатності виходити на якісно нові ринки, а також концентрації ресурсів при переході на виробництві нових чи удосконаленні наявних продуктів. Галузева приналежність підприємства має велике значення при здійсненні інвестиційної діяльності, оскільки відмінності в фінансово-операційному циклі і ступінь оновлюваності технологій мають переважне значення при прийнятті управлінського рішення. Доцільно звернути увагу на такі параметри як: очікуване зростання сегменту ринку і, відповідно, обсягів виробництва і продажів продукції, потреби в інвестиціях; еластичність попиту; структура продукції за її капіталомісткістю; ступінь ризикованості втрати рентабельності діяльності всього підприємства і його конкурентних напрямів обумовлюють вибір засобів і методів забезпечення економічної безпеки. При орієнтації підприємства на реалізацію стратегічних перспектив і впровадження стратегій, підприємство також і при холічному підході до економічної безпеки має ґрунтуватись на синтез трьох важливих взаємодоповнюючих складових: стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління (рис. 3).

Методами забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно визначити: збирання та аналітичну обробку інформації щодо економічної ситуації на макросів складання прогнозів розвитку економічної ситуації на макро- та мікрорівнях; визначення (прогнозування) можливих загроз різних рівнів для підприємства, які можуть вплинути на його діяльність; прийняття рішень щодо недопущення або мінімізації впливу виявлених загроз; організацію діяльності щодо попередження можливих загроз; завчасне відпрацювання моделей (алгоритмів) протидії негативному впливу загрози на діяльність підприємства; проведення практичного експерименту щодо

перевірки ефективності відпрацьованих моделей (алгоритмів); виявлення, аналіз і оцінку реальних загроз економічній безпеці, що виникли; ухвалення рішень і організацію діяльності з реагування на загрози, що виникли; застосування відпрацьованих моделей на практиці; – моніторинг та оцінку ефективності реалізації прийнятих рішень; внесення коректив у систему протидії загрозам; постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства [7, с. 180].

Таким чином, формування процесу управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватись на можливостях його розвитку на ринках, які все більше стають конкурентними за рахунок диверсифікації виробництва та розширення їх через Інтернет-торгівлю, для якої здебільшого не існують обмеження. Реалізації стратегічних підходів при управлінні підприємством розглянута в контексті імплементації інвестиційних заходів, що сприятиме оновленню основних засобів, впровадженню сучасних технологій, що забезпечить наявні конкурентні позиції.

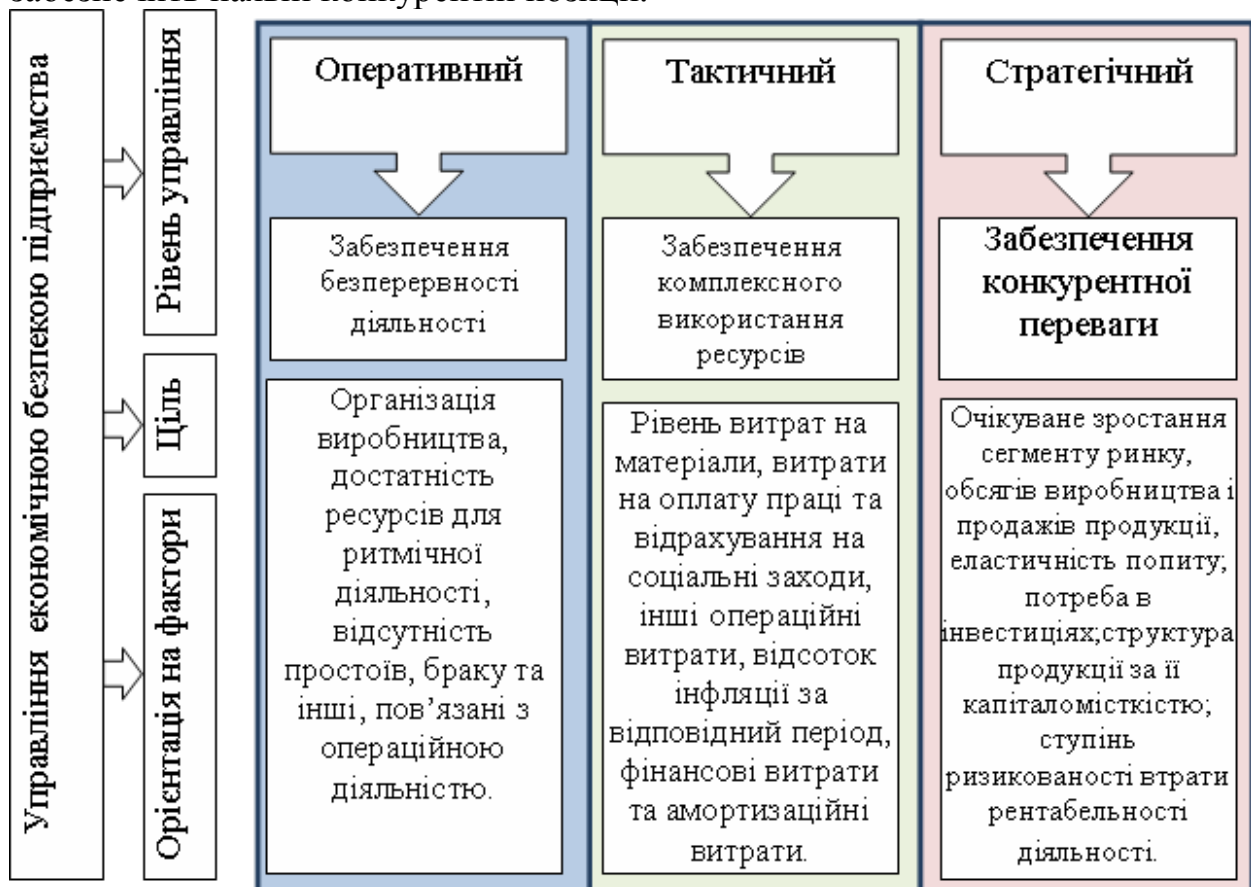


Рис.3. Основні характеристики стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління економічною безпекою підприємств на підставі холічного підходу.

Процес їхнього відтворення запропоновано розглядати з тактичних позицій забезпечення економічної безпеки підприємства в єдиному

стратегічному підході на основі холізму.

### Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
2. Грицанов А.А. Новейший философский словарь / сост. А.А. Грицанов. – Мн. : Изд-во В.М. Скакун, 1998. – 896 с.
3. Іванюта Т. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. Іванюта, А. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
4. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 41-45.
5. Литвиненко Віктор Іванович. Сучасні підходи до формування теорії економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності Європейські перспективи № 11, 2013 с.
6. Нагорняк І.С. Стратегічне управління забезпеченням соціально-економічної безпеки підприємств. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 117–128.
7. Орлик О. Економічна безпека підприємства : властивості, стратегія та методи забезпечення / О. Орлик // Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : [колективна монографія у 2 т.]. – Дніпропетровськ : «ФОП Дробязко С.І.», 2014. – Т. 2. – С. 176–182.
8. Отенко І. П. Іващенко Г. А. Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2012. 252 с.
9. Пуцентейло П., Гуменюк О. Основні аспекти формування ефективної системи економічної безпеки підприємства. Економічний дискурс Випуск 2. 2017. с.37-47.
10. Сабецька Т. І. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства / Т. І. Сабецька, В. Б. Сабецький // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 2. - С. 49-55.
11. Скорук О.В. Реалізація стратегії економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 498–503.
12. Уфимцев Р. Основы интрамаркетинга [Електронний ресурс] / Р. Уфимцев // Ателье ER. – Режим доступу: <http://www.metaphor.ru/er/approach/intramarketing.xml>.
13. Фальченко О. О. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 66. - С. 157-160.
14. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. Наука молода. – 2010. – №10. – С. 178-181.