

УДК 658:65.012.8

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЧАСОВИМИ ГОРИЗОНТАМИ

А. М. Штангрет, М. М. Караїм

*Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

*Розроблено модель управління економічною безпекою за часовими горизонтами, яка, враховуючи можливість виникнення ризиків та загроз як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, передбачає використання набору інструментів, спрямованих на: контроль рівня безпеки підприємства, здійснення захисних дій не лише у відповідь на зростання небезпеки, а й розроблення стратегічних планів, що враховують зміну зовнішнього середовища та узгоджуються із параметрами економічної стратегії підприємства.*

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, стратегічне управління, тактичний рівень, горизонт.

**Постановка проблеми.** Сьогодні вітчизняні підприємства працюють у динамічному середовищі, в умовах нестабільної економічної ситуації, щораз більшої конкуренції, низького рівня рентабельності тощо. Найважливішим завданням для багатьох із них є виживання, у зв'язку з чим виникає потреба управління економічною безпекою. Складність застосування традиційних методів управління, які в умовах вітчизняної економіки є малоефективними, ставить на порядок денний головне завдання — удосконалення та розроблення методичних засад управління економічною безпекою, адекватних реаліям національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розробці питань щодо підтримки достатнього рівня економічної безпеки підприємства багато уваги надають вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Л. Абалкін, В. Абрамов, О. Амосов, О. Ареф'єва, В. Андрійчук, О. Білорус, І. Бінько, Н. Вавдінок, З. Варналій, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, Н. Гавкалова, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Горбулін, А. Гордєєв, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, В. Ковальов, Г. Козаченко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, Н. Реверчук, О. Терещенко, Ю. Ус, Н. Фідровська, В. Франчук, Н. Чебанова, О. Черняк, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, В. Ярочкін та інші. Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць провідних учених, зазначимо, що в сучасній науковій літературі й практиці господарювання підприємств не надають належного значення формуванню теоретико-методичної бази тактичного й стратегічного управління економічною безпекою підприємств.

**Мета статті** — формування методичних засад управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гарантування необхідного для розвитку підприємства рівня безпеки можливе на основі використання й поєднання стратегічного і тактичного методів та прийомів управління. Так, застосування стратегічного управління забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [3]. Зауважимо, що у спеціальній літературі питання забезпечення економічної безпеки розглядають переважно на стратегічному рівні [4]. Крім того, практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства приблизно на 70% залежить від стратегічної спрямованості, майже на 20% — від ефективності оперативного управління, та майже на 10% — від якості виконання поточних завдань [6].

Економічна безпека підприємства, як було зазначено, зазнає впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Домінантами реагування є стратегічне мислення суб'єкта управління та стратегічний режим функціонування підприємства [5], а тому методологія управління економічною безпекою підприємства (УЕБП) має ґрунтуватися на положеннях стратегічного управління, концепція якого виникла як відповідь на виклики та загрози зовнішнього середовища: посилення його нестабільності, відкритості, ускладнення просторової структури конкурентних відносин.

На нашу думку, стратегію економічної безпеки підприємства можна розуміти як довгострокове якісне визначення напряму безпечного розвитку підприємства, а тактику — як розробку та впровадження оперативної програми дій з розпізнавання, запобігання та мінімізації наявних загроз, джерелами яких є зовнішнє і внутрішнє середовища функціонування підприємства (див. рис.).

Стратегічне управління економічною безпекою розглядатимемо як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довготермінового безпечного функціонування суб'єкта господарювання, вибору стратегії і шляхів її досягнення та оптимальне використання ресурсів, що можуть забезпечити реалізацію обраної стратегії. Вихідним пунктом розроблення та реалізації стратегічного УЕБП є чіткий взаємозв'язок та підпорядкованість місії, цілям та головним параметрам загальної економічної стратегії підприємства, адже УЕБП має підтримувати реалізацію економічної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення цільових конкурентних позицій.

Важливими компонентами підсистеми стратегічного УЕБП є визначення внутрішніх нормативів економічної безпеки, тобто бажаних параметрів у кількісному вираженні, що слугує певним орієнтиром під час розроблення та реалізації управлінських рішень. Такими нормативами, які повинні враховувати специфіку господарської діяльності кожного окремого підприємства, можуть бути, наприклад, рівень фізичного та морального зносу обладнання, рівень прибутковості операційної діяльності тощо. Оскільки процес формування сукупності індикаторів не є об'єктом дослідження в цій статті, тому лише зазначимо, що їх сукупність і граничні значення доцільно періодично переглядати залежно від тенденцій змін зовнішнього середовища.



На нашу думку, тактична складова УЕБП є вторинною, підпорядкованою системою ієрархії управління щодо організації стратегічної.

Тактичний рівень УЕБП здійснюється на основі розробки декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації і розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки по кожному з них [2]. Після вибору найкращої тактики забезпечення економічної безпеки підприємства формується оперативний план, який на відміну від стратегічного, містить не тільки якісні орієнтири поточної діяльності підприємства, а й кількісні завдання. Після оперативної оцінки рівня економічної безпеки підприємства та формування комплексу заходів щодо її забезпечення здійснюється практичне втілення розроблених планів.

У процесі реалізації сформованих планів з'являється інформація, що дає змогу оцінити досягнутий рівень економічної безпеки підприємства і визначити ступінь захищеності пріоритетних інтересів втілення економічної стратегії підприємства. Така оцінка є одним з основних завдань моніторингу рівня економічної безпеки підприємства й уможливорює проведення аналізу неузгодженостей нормативного і досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, виявлення нових видів загроз і адаптацію планів розвитку підприємства [7].

Тактичний рівень УЕБП орієнтований одночасно як на швидку реакцію на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, так і на розроблення попереджувальних заходів. Головні передумови успіху діяльності підприємства відшукуються як всередині, так і поза ним, тобто успіх пов'язується зі ступенем пристосування підприємства до зовнішнього оточення. Чи буде воно стійким, чи не втрапить можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зуміє скористатися максимумом вигод з наданих можливостей — ось головні критерії ефективності всієї системи управління [1].

Основне завдання тактичного менеджменту в УЕБП — внесення коригувальних дій у напрям розвитку підприємства й розподіл ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміну в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, що воно має собою становити, а також одного з головних тверджень сучасної теорії управління — ситуаційного підходу до нього, яким визнається важливість швидкості й адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування.

**Висновки.** У статті доведено, що для забезпечення необхідного для існування та розвитку підприємства рівня економічної безпеки потрібне застосування як тактичного, так і стратегічного управління економічною безпекою, що передбачає їх узгодження з параметрами економічної стратегії підприємства та застосування розробленої моделі управління за часовими горизонтами.

Подальшого розгляду потребують процеси формування матриці вибору стратегії управління економічною безпекою підприємства, яка б уможлилювала вибір однієї з кількох альтернативних стратегій, реалізація яких має забезпечити необ-

хідний рівень безпеки із врахуванням як фактичного рівня безпеки підприємства, так і ступеня агресивності зовнішнього середовища.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптекарь С. Стратегия развития предприятия: зарубежный опыт, разработка и особенности внедрения в Украине / С. Аптекарь, И. Шестова // Вісник ТАНГ. — 2001. — № 18. — Ч. 2. — С. 18–22.
2. Гончаренко Л. П. Процесс обеспечения экономической безопасности предприятия / Л. П. Гончаренко // Справочник экономиста. — 2004. — № 12. — С. 81–85.
3. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3 (45). — С. 104–109.
4. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятия, личность) / [под ред. Е. А. Олейникова]. — М. : Интел-Синтез, 1997. — 278 с.
5. Пономаренко В. С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование : моногр. / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. — Х. : ИнжЭк, 2004. — 144 с.
6. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.
7. Штангрет А. М. Антикризове управління економічною безпекою підприємства: методичні аспекти / А. М. Штангрет, М. М. Караїм // Екон. вісн. [Переяслав-Хмельницького у-ту]. — 2012. — № 19/2. — С. 126–131.

### REFERENCES

1. Aptekar', S., Shestova, I. (2001), Strategija razvitija predprijatija: zarubezhnyj opyt, razrabotka i osobennosti vnedrenija v Ukraine. Visnik TANG, Vol. 18, 2 18–22 (in Russian).
2. Goncharenko, L. P. (2004), Process obespechenija jekonomicheskoi bezopasnosti predprijatija. Spravochnik jekonomista, 12, 81–85 (in Russian).
3. Makarenko, I. O. (2005), Alhorytm antykryzovoho upravlinnja pidpryyemstvom. Aktual'ni problemy ekonomiky, 3 (45), 104–109 (in Russian).
4. Olejnikova, E. A. (1997), Osnovy jekonomicheskoi bezopasnosti (gosudarstvo, region, predprijatija, lichnost'). Moscow: Intel-Sintez (in Russian).
5. Ponomarenko, V. S., Klebanova, T. S., Chernova, N. L. (2004), Jekonomicheskaja bezopasnost' regiona: analiz, ocenka, prognozirovanie. Harkov: InzhJek (in Russian).
6. Tereshchenko, O. O. (2000), Finansova sanatsiya ta bankrutstvo pidpryyemstv. Kiev: KNEU (in Ukrainian).
7. Shtanhret, A. M., Karayim, M. M. (2012), Antykryzove upravlinnja ekonomichnoy bezpekoyu pidpryyemstva: metodychni aspekty. Ekon. visn. [Pereyaslav-Khmel'nyts'koho], Vol. 19, 2, 126–131 (in Ukrainian).

## MANAGEMENT OF COMPANY ECONOMIC SECURITY ON TIME HORIZON

A. M. Shtanhret, M. M. Karaim

*Ukrainian Academy of Printing  
19, Pid Holoskom St. Lviv, 79020, Ukraine  
shtangret.am@mail.ru*

*The model of management of economic security on the time horizon has been developed, which taking into consideration the potential risks and threats to both the external and internal environment, involves the use of a set of tools designed to: control the level of company security, protective action not only in response to the growing danger and by developing strategic plans that take into account changing of the environment and consistent with the parameters of the economic strategy.*

**Keywords:** *economic security of a company, strategic management, tactical level, horizon*

*Стаття надійшла до редакції 19.02.2016.*

*Received 19.02.2016.*