

УДК 65.012.

*М. М. Караїм*

*Українська академія друкарства*

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПАСИВНОГО ТА АКТИВНОГО  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ  
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Розроблено алгоритм застосування активного та пасивного антикризового управління для забезпечення економічної безпеки машинобудівного підприємства.*

*Антикризове управління, економічна безпека підприємства, машинобудівне підприємство*

Поточна економічна ситуація в Україні, основою формування якої є трансформаційні процеси та становлення ринкової економіки, характеризується політичною, економічною, фінансовою нестабільністю й недосконалістю законодавчої бази, посиленням внутрішньої і зовнішньої конкуренції, інфляцією та зниженням обсягів високотехнологічного виробництва, зростанням величини експорту сировини й продукції з низьким ступенем обробки [6–7].

Зазначені аспекти негативно впливають на діяльність підприємств машинобудівного комплексу, внаслідок чого у 2010–2012 рр. частка збиткових серед них суб'єктів господарювання складала майже 40% [4]. Окреслене актуалізує розроблення методичних засад управління системою економічної безпеки машинобудівного підприємства, у т. ч. шляхом застосування антикризового управління (АУ).

Вагомий внесок у дослідження економічної безпеки зробили вітчизняні вчені О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Бінько, Н. Вавдіюк, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та ін.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового управління підприємством представлений у працях учених-економістів І. Ансоффа, С. Беляєва, А. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнова, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, В. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, В. Панагушина, Л. Планкетта, Н. Родіонової, А. Томпсона, Е. Уткіна, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера.

Незважаючи на вагомий внесок закордонних і вітчизняних науковців, питання удосконалення процесу управління економічною безпекою підприємства (ЕБП) залишаються недостатньо вивченими.

Метою даної статті є побудова алгоритму застосування активного та пасивного антикризового управління системою економічної безпеки підприємства (АУ СЕБП).

Проведене узагальнення наукових доробок Р. Брейлі, С. Майерса, Є. Короткова та А. Чернявського [1–2, 5] дозволило визначити сукупність ключових ознак АУ (рис. 1).

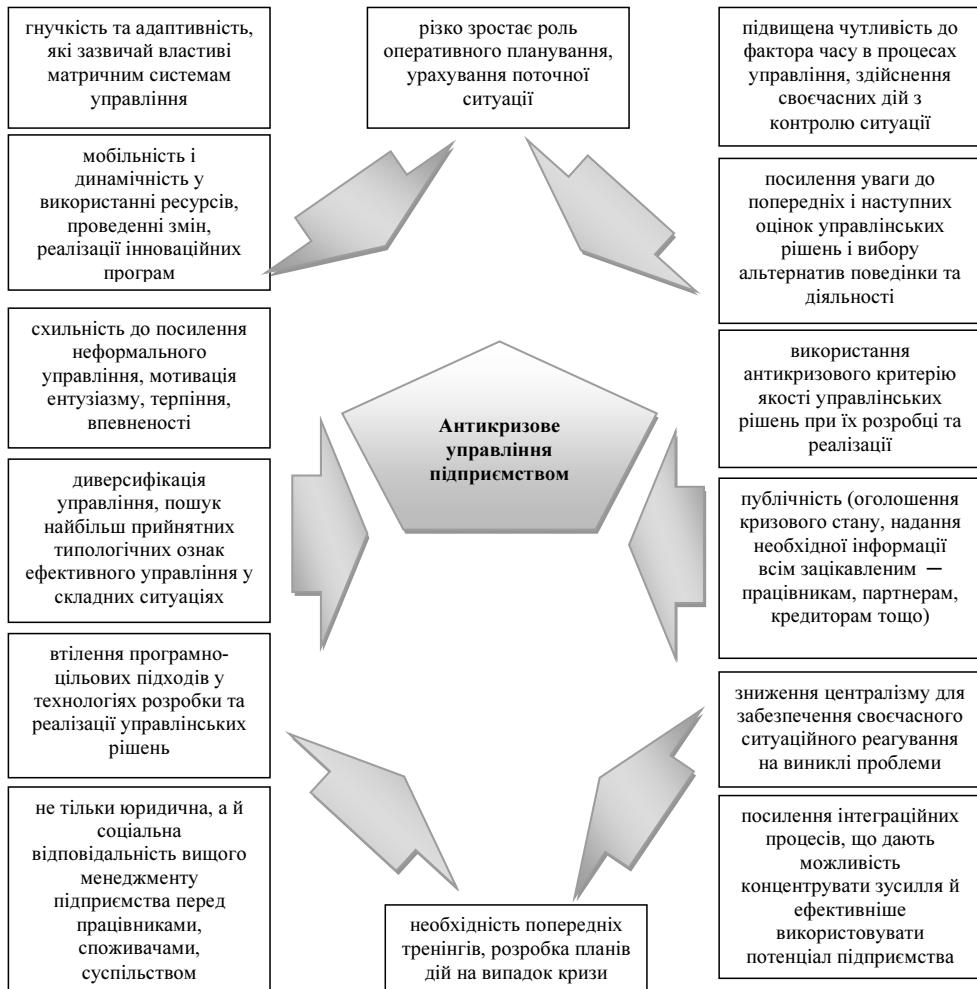


Рис. 1. Ключові ознаки АУ

Попри наявність в науковій літературі суттєво відмінних класифікацій АУ, на наш погляд, стосовно СЕБП доцільно виділити два: пасивне та активне (табл. 1, 2).

Таблиця 1

**Етапи реалізації пасивного АУ СЕБП**

Етап	Зміст	Результат
Сканування середовища	спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства для відстежування слабких сигналів, що свідчать про можливі загрози та ризики	визначення передумов зростання небезпеки, попереднє прогнозування динаміки розвитку ситуації
Моніторинг	моніторинг стану підприємства, визначення слабких і сильних сторін підприємства, класифікація і ранжування проблем	виявлення реального стану підприємства і можливих ризиків і загроз, розроблення термінових пропозицій і рекомендацій
Реалізація превентивних захисних заходів	формування і впровадження програми заходів, яка передбачає унеможливлення розвитку внутрішніх та адаптацію до впливу зовнішніх ризиків і загроз	забезпечення нейтралізації ризиків і загроз, оперативне коригування існуючої тактики і стратегії розвитку

Пасивне АУ ЕБП, як нам бачиться, повинно бути присутнім з моменту створення підприємства і до його ліквідації, оскільки передбачає відслідковування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі та за умови виявлення викликів, ризиків, загроз — здійснення моніторингу їх наявності й відстеження тенденцій розвитку та застосування попередньо розроблених превентивних захисних заходів.

Таблиця 2

**Етапи реалізації активного АУ СЕБП**

Етап	Зміст	Результат
Розроблення програми АУ	формування програми АУ шляхом розроблення заходів для усунення ризиків та ліквідації загроз підприємству; генерація пропозицій з оптимізації функціональних структур і підрозділів підприємства, стратегії розвитку	програма антикризового розвитку підприємства, що характеризується певною сукупністю цілей, формування переліку робіт щодо реалізації заходів, термінів і критеріїв їх виконання
Реалізація програми АУ	впровадження розробленої в ході попередніх етапів методики виходу підприємства з кризової ситуації	ліквідація негативних тенденцій у діяльності підприємства, формування базису для поступального розвитку
Коригування програми АУ ЕБП	за результатами реалізації певних управлінських рішень вносяться зміни в програму АУ з метою досягнення поставленої мети	уточнення та оперативна зміна програми АУ
Внесення змін у СЕБП	на основі отриманого досвіду здійснюється удосконалення СЕБП	адаптація СЕБП до нових умов і забезпечення її гнучкості

За позитивного результату реалізації пасивного АУ відбувається подальше систематичне сканування зовнішнього та внутрішнього середовища. При неефективному застосуванні інструментів пасивного АУ необхідним є розроблення адекватної до ситуації програми, що повинна містити ряд захо-

дів з обов'язковим контролем за реалізацією та за потреби здійснення коригування шляхом застосування оперативних дій. Результати реалізації активного АУ повинні бути використані для удосконалення існуючої на підприємстві СЕБП. Схематично алгоритм застосування пасивного та активного АУ окреслено на рис. 2.

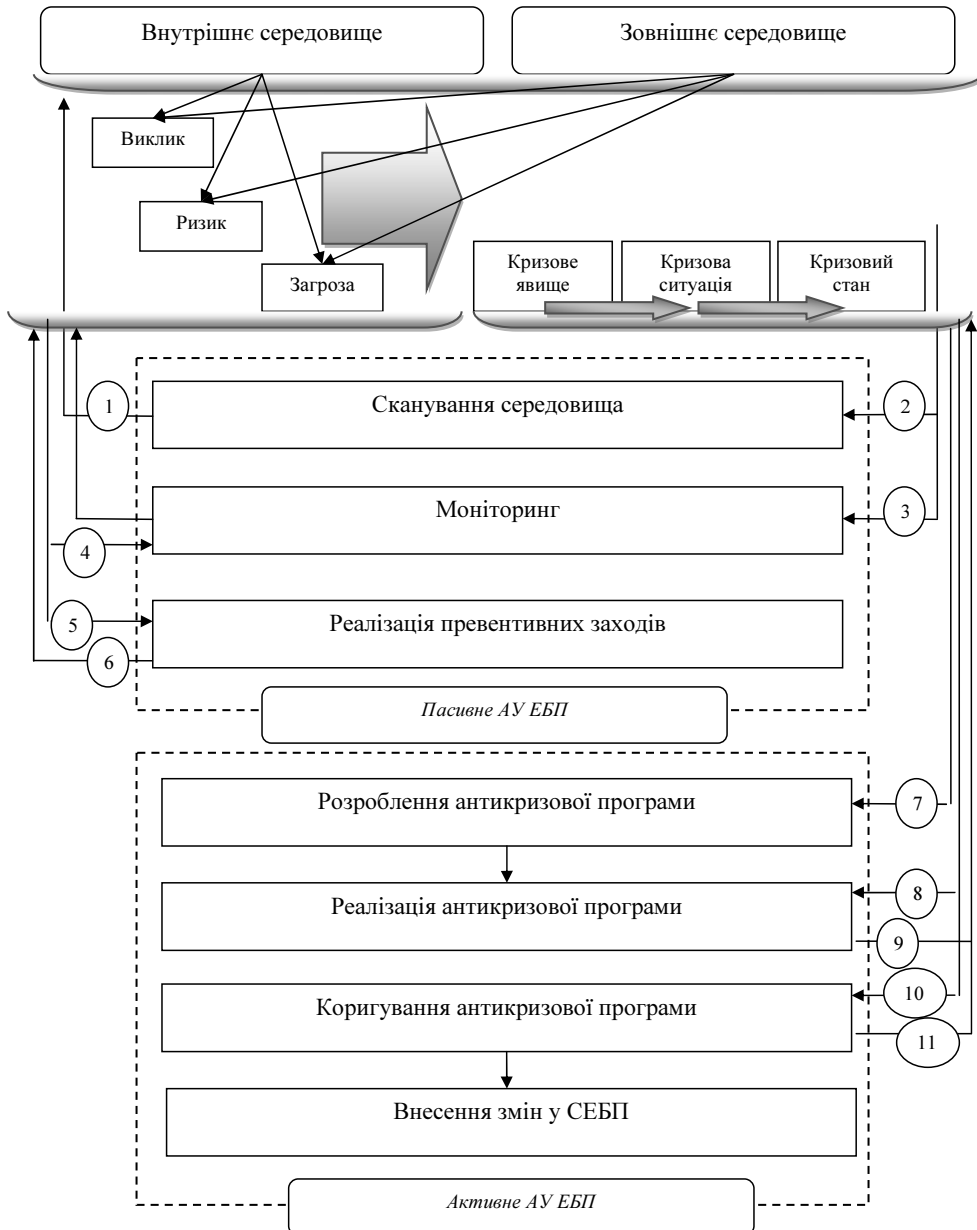


Рис. 2. Алгоритм застосування активного та пасивного АУ ЕБП

Послідовність реалізації АУ СЕБП можна пояснити джерелами появи викликів, ризиків і загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Активне АУ передбачає систематичне сканування для виявлення викликів, ризиків і загроз (позначка 1), результати якого можуть указувати на відсутність вищезгаданих складових, а відтак виникає потреба в подальшому дослідженні середовища (позначка 2), або на наявність таких, що вимагають ретельного моніторингу (позначка 3) саме проявів зростання рівня небезпеки.

Результати моніторингу можуть бути позитивними, тобто при відсутності зростання рівня небезпеки (позиція 4), що передбачає продовження моніторингу, або негативними, тобто при зниженні рівня безпеки, що потребує переходу до реалізації превентивних захисних заходів (позиція 5). За даними оцінювання превентивних заходів (позиція 6) отримуємо позитивний результат — ліквідація ризиків і загроз та перехід до позиції 1, а при негативному — наявність інформації про виникнення кризового явища (позиція 7) — розроблення антикризової програми та відстеження результатів її реалізації (позиція 8). Реалізація антикризової програми передбачає за потреби оперативне прийняття певних коригуючих рішень на основі інформації про розвиток кризи (позиція 9). Відповідно до наявної інформації про хід виконання антикризової програми (позиція 10) здійснюються їх коригування та реалізація (позиція 11). За результатами застосування активного АУ ЕБП вносяться зміни в СЕБП.

Важливим моментом, якому, на нашу думку, доцільно приділити увагу, є оцінювання ефективності антикризового управління. Науковець Л. Лігоненко для цього пропонує застосовувати сукупність наступних критеріїв [3]:

досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

швидкість позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);

економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління й вартості додатково залучених ресурсів);

достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, що оцінюється порівнянням фактичних показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Означений перелік, на нашу думку, доцільно доповнити ще кількома важливими критеріями, як-от:

досягнення цілей у сфері гарантування безпеки відповідно до визначених внутрішніх параметрів;

мінімізація втрат від зміни зовнішнього середовища, ризиків і загроз, які супроводжують цей процес;

удосконалення процесу здійснення АУ шляхом надання пріоритетності пасивного його різновиду над активним.

Загальна кількість критеріїв може стати підґрунтям для формування сукупності локальних і загальних показників ефективності АУ СЕБП, за допомогою якої оцінюватимуться альтернативні антикризові пропозиції та формуватимуться висновки стосовно ефективності АУ машинобудівним підприємством у цілому.

Таким чином, нами охарактеризовано суть АУ та доведено важливість застосування його різновидів — пасивного та активного — для управління СЕБП певного машинобудівного підприємства. Побудований алгоритм, залежно від наявності ознак зростання рівня безпеки, уможливило розроблення та реалізацію певної програми захисних заходів. Подальшого дослідження потребує процедура сканування середовища з метою оцінки рівня економічної безпеки певного машинобудівного підприємства.

1. Антикризисное управление : учеб. / [Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др.]; под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 432 с. 2. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов : учеб. / Р. Брейли, С. Майерс. — М. : Олимп-Бизнес, 1997. — 1120 с. 3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 377 с. 4. Статистичний щорічник України за 2012 рік / за ред. О. Г. Осауленка ; Держкомстат України. — К. : Техніка, 2013. — 566 с. 5. Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. — К. : Зовнішня торгівля, 2005. — 328 с. 6. Штангрет А. М. Антикризове управління економічною безпекою підприємства: методичні аспекти / А. М. Штангрет, М. М. Караїм // Економічний вісник університету. — Переяслав-Хмельницький. — 2012. — № 19/2. — С. 126–131. 7. Штангрет А. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : моногр. / А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, М. М. Караїм. — Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. — 288 с.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПАССИВНОГО И АКТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Разработан алгоритм применения активного и пассивного антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности машиностроительного предприятия.*

## **METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF PASSIVE AND ACTIVE ANTICRISIS MANAGEMENT ECONOMIC SECURITY ENGINEERING ENTERPRISE**

*The algorithm of active and passive use of anticrisis management to ensure economic security engineering enterprise.*

*Стаття надійшла 22.09.2014*