

УДК 65.012.8

М. М. Караїм

Українська академія друкарства

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Характеризуються сутність і технологічна схема реалізації антикризового управління економічною безпекою підприємства.

Економічна безпека, антикризове управління, технологічна схема, моніторинг

Вітчизняні підприємства працюють у динамічному середовищі, в умовах нестабільної економічної ситуації, зростаючої конкуренції, низького рівня рентабельності тощо. На сьогодні першочерговим завданням для багатьох підприємств є проблема виживання, для вирішення якої виникає потреба в управлінні економічною безпекою. Так, польський дослідник Т. Ханасек, застосовуючи поняття «наука про управління безпекою», підкреслює, «якщо існує можливість (принаймні теоретична) мінімізації або елімінації загрози за допомогою цільових, регулярних людських впливів, то управління безпекою ... можливе і потрібне» [5].

Складність застосування традиційних методів управління, які в умовах вітчизняної економіки є малоефективними, ставить на порядок денний ключове завдання – пошук, удосконалення та розроблення методичних засад управління економічною безпекою. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми з урахуванням умов функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в Україні є застосування принципів антикризового управління. Антикризове управління є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої господарської діяльності підприємства та визначається не тільки постійно діючою загальною господарського механізму підприємства, але й самостійним видом професійної діяльності. Впровадження основних елементів антикризового управління зменшує негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства на основі раціонального використання наявних ресурсів і сформованого потенціалу підприємства, мінімізації часових, матеріальних і фінансових витрат із застосуванням обґрунтованих заходів і методів роботи.

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 подано в 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. Мінасва, В. Панагушина, Л. Планкетта, Н. Родіонової, А. Томпсона, Е. Уткіна, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера.

Серед українських економістів, які досліджували і досліджують дану проблему, варто відзначити передусім таких учених, як М. Білик, М. Бойко, В. Василенко, Л. Кальніченко, А. Колос, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, В. Мікловда, Н. Пашута, О. Пушкар, В. Савчук, Л. Ситник, Н. Скворцов, С. Слава, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, А. Чернявський, І. Школа та ін.

Попри вагомий внесок закордонних і вітчизняних науковців, питання удосконалення процесу управління економічною безпекою підприємства залишаються недостатньо вивченими, зокрема, відсутнє методичне забезпечення процесу здійснення антикризового управління як пріоритетного для гарантування економічної безпеки на мікрорівні.

Метою даної статті є визначення сутності та ключових параметрів антикризового управління процесом грантування економічної безпеки підприємства.

Термін «антикризове управління» виник відносно недавно, та вже отримав своє визнання і розповсюдження як у науковому, так і в практичному середовищі. Бурхливий розвиток антикризового управління в більшості промислово розвинених капіталістичних країн припадає на середину 80-х років ХХ ст. Активне розроблення теоретичних постулатів і накопичення практичного досвіду було спричинено загостренням кризи, що за своїм характером нагадувала ситуацію світової економічної кризи 1929–1933 рр. У цей період в країнах Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) налічувалося понад 35 млн безробітних, знижувалися інвестиційні квоти (частка капіталовкладень у валовому національному виробництві) і темпи економічного зростання, збільшувалися темпи інфляції.

Накопичений західними країнами досвід антикризового управління, безсумнівно, має велике значення для вирішення завдань, що стоять перед Україною, але слід ураховувати, що це досвід управління в принципово інших умовах. Насамперед це антикризове управління в умовах цілком сформованої ринкової економіки з діючими законами конкуренції, стабільною соціально-політичною ситуацією, де банкрутство прийнято розглядати як позитивне явище, що сприяє очищенню ринку від слабких конкурентів.

З одного боку, антикризове управління підприємством – нове явище для економіки України, обумовлене процесами трансформації та продиктоване необхідністю фінансового оздоровлення багатьох підприємств, що функціонують в умовах нестабільного середовища, а з другого, – це певний процес, який

охоплює різні сторони діяльності підприємств та ґрунтується на органічному поєднанні всіх видів його діяльності. Якщо в західних економістів ключове слово антикризового управління – «попередження», концентрація основних інтелектуальних, моральних, соціальних і технологічних зусиль упродовж періоду до початку кризи, то сучасне розуміння антикризового управління у вітчизняній науковій літературі доволі неоднорідне і багатозначне. В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства. Різне трактування одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності і необґрунтованості практичних рекомендацій щодо розроблення і реалізації антикризового управління.

В економічній літературі та наукових працях подано чимало визначень антикризового управління, які характеризуються як спільними параметрами, так і певними відмінностями. Здійснене узагальнення дозволило визначити наявність кількох ключових підходів:

ідентифікація ознак кризового стану, ліквідація негативних наслідків дії кризи та забезпечення стійкого стану підприємства. Такої точки зору дотримуються Е. Уткін, А. Грязнова, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова, А. Градов, Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко, Є. Коротков, В. Король, Л. Ситник, І. Ларіонов, Г. Іванова, А. Гончарук, І. Кривов'язюк;

пріоритетність дій на межі банкрутства підприємства. Таке трактування антикризового управління присутнє в працях Б. Масенка, Т. Афонченкової, А. Зуба, І. Булеєва, Н. Брюховецької, А. Чернявського, В. Василенка, С. Беляєва та В. Кошкіна;

необхідність здійснення превентивних заходів з метою недопущення або мінімізації ймовірності виникнення кризи. Таку позицію відстоюють науковці Е. Мінаєв, А. Большаков, Н. Герасименко, Р. Біловол, С. Бурій, Д. Мацега, С. Салига, Є. Ляшенко;

здійснення заходів не лише щодо уникнення чи ліквідації наслідків кризи, а й для забезпечення розвитку підприємства та зростання ефективності використання його ресурсів в умовах кризового середовища. Зазначене трактування подається в працях М. Колісника, П. Ільчук, П. Віблого, О. Манойленко, В. Мартиненко, С. Рамазанова.

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н. Туленкова [9], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням слід розглядати таке управління, яке запобігатиме появі кризових ситуацій у господарсько-фінансовій діяльності підприємства або пом'якшуватиме їх. Відповідно до цього тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювання антикризового управління на такі підвиди:

1) передкризове – здійснюється для своєчасного виявлення та розв’язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи – визначається стабілізація нестійких станів і збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи – здійснюється для мінімізації втрат і втрачених можливостей при виведенні підприємства зі стану кризи.

На думку А. Пушкаря, А. Тридіда, А. Колос [8], антикризове управління суттєво відрізняється від традиційного в розрізі наступних ключових позицій (див. таблицю).

Порівняльна характеристика стилів управління

Характеристика підприємства	Стиль управління	
	традиційне	антикризове
Цілі	Оптимізація розвитку, прибутковість на основі поточного положення	Оптимізація потенціалу розвитку, прибутковість на основі прогнозованих оцінок
Шляхи досягнення цілей	На основі аналізу минулих розробок	Взаємозв’язок шляхів досягнення цілей з якісно новими методами управління
Способи досягнення цілей	Розроблення методів ефективного використання наявного потенціалу	Впровадження інновацій, залучення інвестицій, стратегічне планування
Часові орієнтири	На короткотермінову перспективу	На довгострокову перспективу
Фактор ризику	Мінімізація ризику	Усвідомлюваний ризик
Стиль керівництва	Популярність, концентрація підходів до вирішення проблем	Ризиковані дії, орієнтація на ризиковані зміни
Система заохочення	Винагорода за стабільність	Винагорода за ініціативу
Інформація	Дані про діяльність	Дані про можливості
Проблеми	Відомі, які періодично повторюються	Нові, незнайомі
Реакція на проблеми	Вирішення проблем, які виникають, ліквідація їх наслідків	Запобігання проблемам шляхом оперативного реагування на слабкі сигнали
Організаційна структура	Стабільна або така, що розширюється	Гнучка, така, що змінюється

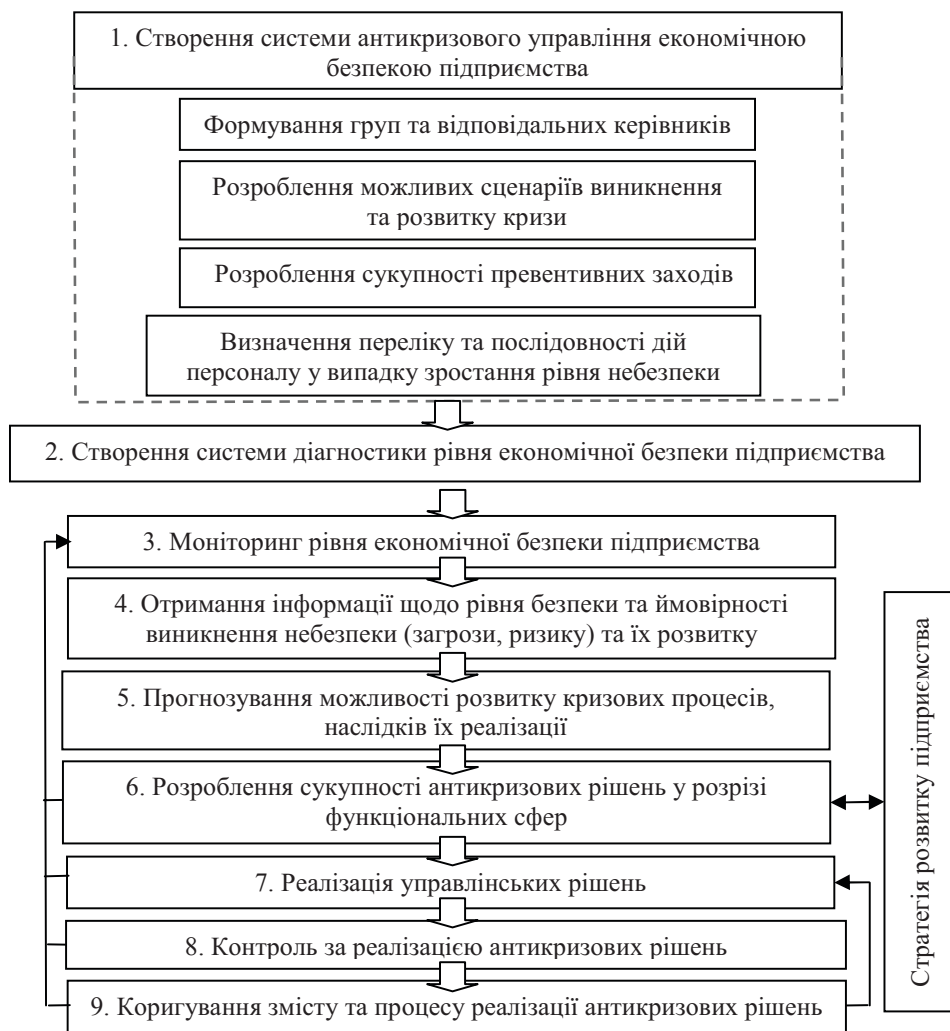
Згідно з проведеним порівнянням, можна стверджувати, що антикризове управління – це специфічний тип управління, який уможливорює забезпечення умов існування та розвитку певної соціально-економічної системи в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища. Наявність значної кількості специфічних ознак сприяє системі антикризового управління у виконанні наступних життєво важливих для підприємства завдань [2, 6]:

1. Попередження та раннє виявлення небезпек і криз завдяки:
 - забезпеченню постійного моніторингу та контролю щоденної інформації про поточні умови і ситуації;
 - аналізу, діагностиці та оцінці змін і відхилень;
 - запровадженню систем раннього виявлення та попередження про кризи;
 - ідентифікації та/або зниженню виникаючих ризиків;
 - створенню і впровадженню політики пильності та безпеки;
2. Підготовка механізмів швидкого реагування та управління під час кризи.
3. Прогнозування потенційних варіантів подій і рівня залежності від них, зокрема:
 - розроблення можливих сценаріїв розвитку кризових ситуацій;
 - планування антикризового менеджменту, розподілу відповідальностей і ресурсів;
 - формування та тренінг антикризових команд;
 - удосконалення навичок аналізу ситуацій і даних для забезпечення адекватних та оперативних рішень;
 - міждисциплінарний науковий підхід до подолання криз.
4. Гальмування процесу розвитку та ліквідації наслідків кризи в результаті:
 - прийняття оперативних антикризових заходів;
 - коригування процесу реалізації антикризових заходів;
 - ліквідації наслідків кризи;
 - узагальнення та подальшого використання практичних навичок антикризового управління.

Антикризове управління, як і будь-яке інше взагалі, характеризується певними технологічними схемами. Водночас специфіка антикризового управління, охарактеризована вище, відображає і специфіку його технології. Російський учений Е. Коротков зазначає, що в рамках загального змісту процесу управління можуть виникати різні варіанти формування дій, які відображають особливості суб'єкта й об'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію персоналу управління та інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо будується за критеріями раціональності, економії часу, максимальної ефективності. Це, на думку Е. Короткова, і є технологія управління, яка полягає у виборі та реалізації визначеної послідовності, паралельності, комбінації операцій при розробленні управлінських рішень [1].

Базуючись на сформованих у науковій літературі [1, 3, 4, 7] концептуальних засадах здійснення антикризового управління економічною безпекою підприємства та напрацюваннях науковців, нами розроблена власна технологічна схема (див. рисунок).

Відповідно до запропонованої технологічної схеми антикризового управління економічною безпекою підприємства особливо важливими є два моменти – початкова інформація, яка є результатом діагностики рівня безпеки, та сам момент прийняття адекватних до ситуації управлінських рішень.



Технологічна схема антикризового управління економічною безпекою підприємства

Ефективність здійснення антикризового управління економічною безпекою підприємства безпосередньо залежить від:

якості підготовки персоналу, який повинен приймати обґрунтовані рішення в нестандартних умовах, не завжди повної інформації, бути підготовленим і володіти необхідними знаннями;

чіткості функціонування системи моніторингу, яка надавала б повну інформацію про поточний рівень, динаміку та можливі зміни рівня безпеки;

існування та дії системи превентивного управління, що дозволила б своєчасно відчувати сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх факторів і процесів, здатних спричинити кризу, передбачити її настання.

У складних умовах господарювання, якими характеризується вітчизняна економіка, система антикризового управління має набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства, що дозволить випереджати й запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, своєчасно долати виниклі тимчасові перешкоди, зберігати і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись в основному на власні ресурси, забезпечувати сталий розвиток підприємства на траєкторії економічного зросту.

Реалізація антикризового управління економічною безпекою підприємства покликана стабілізувати процес функціонування певного суб'єкта підприємницької діяльності, збільшити гнучкість, адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища та дії негативних факторів, забезпечити вищу ефективність використання наявних ресурсів.

У процесі проведеного нами дослідження було охарактеризовано різноманіття підходів до трактування поняття «антикризове управління», сформовано власний підхід до технологічного процесу антикризового управління економічною безпекою на мікрорівні. Виявлено, що подальшого вдосконалення потребують методичні засади здійснення моніторингу економічної безпеки та процес прийняття антикризових рішень щодо гарантування економічної безпеки підприємства.

1. Антикризисное управление: учеб. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. Э. М. Короткова. – М.: Инфра, 2006. – 620 с. 2. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / [Иванов Г. П., Беляев С. Г., Кошкин В. И. и др.] / Г. П. Иванов (ред.). – М.: Закон и право, 1995. – 317 с. 3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / Бланк И. А. – К.: Эльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с. 4. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. / Іванюта С.М. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 288 с. 5. Коженювський Л. Управління безпекою / Л. Коженювський // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №6. – С.89–94. 6. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практ. рекомендации. – К.: МЗУУП, 1994. – 52 с. 7. 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. 8. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / Пушкарь А. И., Тридид А. Н., Колос А. Л. – Х.: ХДЭУ, 2001. – 452 с. 9. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Характеризуются сущность и технологическая схема реализации антикризисного управления экономической безопасностью предприятия.

THEORETICAL ASPECTS OF АНТИКРИЗОВОГО MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

In the article it is described essence and flowsheet of realization of антикризового management of enterprise economic security.

Стаття надійшла 13.07.2012

УДК 65.012.8

О. В. Халіна*Українська академія друкарства***ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ
ВЛАСНОЇ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглядаються можливі варіанти забезпечення економічної безпеки підприємства, обґрунтовується доцільність створення власної служби безпеки.

Підприємство, економічна безпека, суб'єкти безпеки, власна служба безпеки, забезпечення безпеки підприємства

Швидкі темпи розвитку суспільства, економіки та суспільно-економічних відносин обумовлюють вихід питання щодо гарантування безпеки на передній план і потребу детальнішого його дослідження для подальшого застосування результатів теоретичних напрацювань на практиці. Досконале вивчення й теоретичне обґрунтування доцільності створення служби безпеки підприємства дасть змогу конструктивніше підійти до розроблення механізмів, методів і способів забезпечення безпеки на підприємствах, що уможливить стабілізацію та підвищення ефективності їх діяльності.

Значний внесок у дослідження проблеми економічної безпеки держави і підприємництва зробили вітчизняні вчені О. Ареф'єва, С. Злупко, В. Білоус, Н. Вавдіук, В. Геєць, З. Герасимчук, Я. Гончарук, С. Довбня, В. Духов, М. Єрмоленко, Я. Жаліло, І. Зінько, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кирієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, О. Коробчинський, М. Лесечко, О. Ляшенко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, В.Ортинський, С. Покропивний, О. Терещенко, Н.Тумар, В. Франчук, М. Флейчук, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та ін. Все-таки, на нашу думку, у науковій літературі в недостатній мірі розглянуто методи, способи та механізми забезпечення економічної безпеки підприємств залежно від масштабів їх діяльності.

Метою даної статті є розгляд питання доцільності створення на підприємствах власної служби економічної безпеки та факторів, які доводять потребу включення такого підрозділу в організаційну структуру підприємства.

Останнім часом питання економічної безпеки підприємства стають усе актуальнішими як у науково-дослідницькому, так і в практичному аспекті. Свідченням цього є збільшення кількості науково-практичних конференцій, семінарів, «круглих столів» [4]. Гарантування безпеки підприємства – це цілий комплекс заходів, спрямованих на виявлення, попередження та протидію можливим і реальним загрозам об'єкта. Основними суб'єктами забезпечення економічної безпеки виступають самі підприємства через свої структурні підрозділи, держава – через органи законодавчої і виконавчої влади та суди, а також недержавна система забезпечення безпеки.