

## Посилання на статтю

Ляшенко О.М. Використання проектного підходу щодо забезпечення економічної безпеки холдингу / О.М. Ляшенко// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2008. - № 4 (28). - С. 124-129. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/28/08lneidp.pdf>

УДК 65.050.9

**О.М. Ляшенко**

### **ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ХОЛДИНГУ**

Розглянуто сутність забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта, яка полягає у різновекторному взаємоузгодженні його інтересів. Визначено загальні та часткові економічні інтереси холдингу, продемонстровано їхні зміни відповідно до часових горизонтів. Табл. 2, дж. 9.

Ключові слова: економічна безпека, холдинг, забезпечення, інтерес, загроза.

**О.М. Ляшенко**

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЛДИНГА**

Рассмотрена сущность обеспечения экономической безопасности субъекта хозяйствования, которая состоит в разновекторном взаимосогласовании его интересов. Определены общие и частные экономические интересы холдинга, продемонстрированы их изменения в соответствии с временными горизонтами. Табл. 2, ист. 9.

**О.М. Lyashenko**

### **IMPLEMENTING PROJECT APPROACH TO PROVIDING HOLDING ECONOMIC SAFETY**

Nature of providing the employer economic safety is considered as multy-directed intercoordination of its interests. General and partial holding's economic interests are defined, as far as their changes according to time horizons.

**Постановка проблеми.** В процесі свого функціонування господарюючі суб'єкти можуть динамічно змінювати свій стан в одному з двох протилежних напрямків – досконалості або небезпеки. Саме це зумовлює об'єктивну необхідність їхнього тяжіння до стану безпеки. Особливої значущості в умовах сьогодення набуває забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів, серед яких у вітчизняному народногосподарському комплексі велика роль належить холдингам. Оскільки поки що не існує єдиної методології забезпечення економічної безпеки таких структур, за доцільне можна вважати використання проектного підходу щодо вирішення даного питання. Використання саме такого

підходу дає змогу, по-перше, ефективно використовувати такий ресурс, як знання, що є невичерпними і такими, що збільшуються в процесі використання завдяки накопиченню інформації і отриманню нових знань. По-друге, "примусити" час, який є не відновлюваним ресурсом, і тому його врахування є особливо важливим в умовах швидких змін при впровадженні інформаційних технологій, працювати на накопичення знань і досвіду щодо забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** [1 - 9] показав, що питання забезпечення економічної безпеки постійно перебувають у центрі уваги науковців. Але в більшості випадків вони досліджують лише окремі питання проблеми, пов'язані, насамперед, із формуванням базових засад забезпечення економічної безпеки, визначенням системи економічних інтересів і пріоритетів розвитку, формуванням окремих заходів стосовно управління економічною безпекою. На жаль, серед вітчизняних і зарубіжних авторів, праці яких присвячені зазначеним питанням, вкрай рідко розглядаються можливості використання проектного підходу щодо забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми** полягає у використанні проектного підходу щодо забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів.

**Метою статті** є демонстрація результатів дослідження щодо можливостей використання проектного підходу в рамках забезпечення економічної безпеки холдингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під економічною безпекою пропонується розуміти здатність господарюючого суб'єкта протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам шляхом взаємоузгодження інтересів як його внутрішнього та зовнішнього середовища, так і всередині внутрішнього середовища. Стрижнем такого розуміння економічної безпеки є різновекторне взаємоузгодження зазначених інтересів обох середовищ холдингу. Ця обставина робить економічну безпеку не тільки вельми важливою функцією управління.

Загальноприйняте визначення функцій економічної безпеки в складі – виявлення, попередження, зниження, ослаблення, нейтралізація, припинення, локалізація, відображення й усунення загроз, не відбиває всю сутність економічної безпеки холдингу [3, с. 109]. І хоча можна зважити на певні ознаки дилеми при виборі, наприклад, "попередження або зниження" загроз, більш виправданим, на наш погляд, є набір завдань, що мають вирішуватись в рамках окремої наукової концепції економічної безпеки холдингу:

- забезпечення відповідності місії і стратегії холдингу системі його загальних і часткових інтересів;
- визначення й оперативне корегування пріоритетів у діяльності холдингу і створення умов для його реалізації;
- забезпечення відповідності об'єму продажів холдингу його ресурсному потенціалу і місткості ринку;
- забезпечення внутрішньої збалансованості в діяльності холдингу;
- зниження ризиків у діяльності холдингу;
- забезпечення зацікавленості персоналу в ефективній діяльності холдингу;
- створення гнучкої системи резервування ресурсів;
- визначення настання фази неефективного розвитку холдингу і його корегування на базі розробленої програми санації.

Отже, перш за все маємо визначити загальні (табл. 1) та часткові (табл. 2) інтереси холдингу та визначити межі їхніх часових горизонтів.

## Часовий горизонт загальних економічних інтересів холдингу

Економічні інтереси	Довгострокові	Середньострокові	Короткострокові
1. Висока доходність бізнесу (ВДК)	1. Ріст цін на світовому ринку на основні матеріали енергоносіїв	1. Протекціоністські зміни на окремих національних ринках	1. Разові внутрішні технічні проблеми.
	2. Загострення конкурентної боротьби на ринку	2. Скачки цін на окремі види сировинних складових	2. Соціальні конфлікти.
	3. Накопичення морального зносу устаткування	3. Ріст податкового тиску	
	4. Посилення політики податкового навантаження		

2. Стабільність роботи холдингу	1. Порушення збалансованого розвитку вертикально-інтегрованих структур холдингу	1. Зриви програми з технічного переозброєння по окремих об'єктах	1. Аварії, поломки, збої у роботі об'єктів
	2. Непропорційне фізичне зношення фонду в зв'язаних структурах	2. Проблеми в комплектації кадрами по об'єктах	2. Соціальні конфлікти.
	3. Економічні проблеми в окремих підрозділах	3. Дисбаланс централізованого і децентралізованого керування з об'єктами	3. Міжоб'єктні конфлікти
	4. Порушення стабільності роботи з окремих структур	4. Зриви фінансування окремих програм по об'єктах	4. Збої в русі матеріальних потоків
	5. Порушення скалярності управління об'єктами	5. Наявність і наростання внутрішніх соціальних проблем	
3. Випередження національних конкурентів	1. Помилки у виборі пріоритетів розвитку	1. Помилки в поведженні на ринку, програв конкурентам по вигідних контрактах	1. Зрив виконавської дисципліни.
	2. Неправильна, неефективна інвестиційна політика	2. Провали у роботі окремих об'єктів через внутрішні проблеми	2. Помилки в рішенні окремих завдань
	3. Політичні прорахунки.	3. Зриви контрактів через прорахунки в оцінці своїх виробничих можливостей	3. Збої в роботі окремих об'єктів холдингу
	4. Помилки у формуванні фінансової бази.		4. Помилки топ-менеджерів окремих об'єктів.

До числа загальних економічних інтересів холдингу належать висока доходність бізнесу, стабільність його роботи та випередження національних конкурентів. Як бачимо, прояви цих інтересів у часі – на відрізках довгострокового, середньострокового та короткострокового періодів – є різними.

До числа часткових економічних інтересів холдингу належать самофінансування його підрозділів, забезпечення збалансованості діяльності таких підрозділів та мінімізація втрат фінансових ресурсів на невиробничі цілі. Як бачимо, прояви цих інтересів у часі – на відрізках довгострокового, середньострокового та короткострокового періодів – також є різними.

Використання проектного підходу потребує не тільки визначення часового горизонту реалізації економічних інтересів холдингу, що, власне впливає на тривалість проекту, але й інтегрованої оцінки економічної безпеки, від значень якої мають залежати інші параметри проекту.

Модель інтегрованої оцінки економічної безпеки може мати такий вигляд. В якості прикладу розглянемо модель збереження високої доходності капіталу (ВДК):

$$ВДК = \frac{Пр_n}{ЧА_n} \cdot 100\% = \frac{Пр_n}{\Sigma(E + K)} \cdot \frac{\Sigma(E + K)}{ЧА_n} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $PR_n$  – прибуток, тис. грн;

$ЧА_n$  – чисті активи, тис. грн;

$E$  – втрати внаслідок порушення економічних інтересів холдингу, тис. грн;

$K$  – втрати внаслідок допущення кримінальних злочинів, тис. грн;

$\frac{Pr_n}{\Sigma(E + K)}$  – загроза втрати прибутку холдингу;

$\frac{\Sigma(E + K)}{ЧА_n}$  – загроза зниження вартості чистих активів холдингу.

Таблиця 2

**Часовий горизонт часткових економічних інтересів холдингу**

<b>Часткові інтереси</b>	<b>Довгострокові</b>	<b>Середньострокові</b>	<b>Короткострокові</b>
1. Самофінансування підрозділів холдингу	1. Помилки в діловому понятті	1. Виникнення термінових, непрогнозованих витрат	1. Аварії, збої
	2. Не облік інвестиційних потреб об'єктів	2. Падіння обсягів виконуваних робіт	2. Соціальні конфлікти
	3. Помилки в прогнозах динаміки витрат по об'єктах	3. Випереджальний ріст цін 4. Ріст непродуктивних витрат	3. Зрив виконання планових завдань
2. Забезпечення збалансованості діяльності підрозділів холдингу	1. Помилки у програмі розвитку підрозділів холдингу	1. Невиконання програм розвитку об'єкта	1. Зрив графіків робіт з технічного переозброєння
	2. Недогляди у контролі за стадіями розвитку об'єктів холдингу	2. Недостача ресурсів на виконання програм технічного переозброєння	2. Зрив фінансування робіт
	3. Дисбаланс виробничих потужностей об'єктів	3. Помилки керування об'єктами	3. Зрив графіків постачань під технічне переозброєння
3. Мінімізація втрат фінансових ресурсів на невиробничі цілі	1. Помилки у фінансовій стратегії формування податкової бази	1. Змінений рівень рентабельності продукції	1. Допущені помилки у податковому обліку
	2. Помилки у формуванні інфраструктури забезпечення фінансової стратегії податкових платежів і невиробничих виплат.	2. Недоліки у фінансовому і податковому обліку 3. Провали контрагентів.	2. Зриви графіків руху активів і фінансових потоків.

Модель слід розглядати у нерозривному контексті зі значеннями показника загрози криміналізації  $\frac{\Sigma E}{\Sigma K}$ , який відіграє роль своєрідного важеля і за певних обставин може бути включений до моделі.

Модель може використовуватись як у мультиплікативному форматі, так й окремо кожен показник. Доцільним може бути використання індексного методу. Якщо є потреба у порівнянні ситуації в окремо взятих дивізіонах холдингу, можна використати нормовані значення ризиків. Інтегровану оцінку можна проводити щомісячно як в цілому по холдингу, так і по дивізіонах.

Використовуючи наданий інструментарій, служба економічної безпеки має впливати на прийняття управлінських рішень, які мають для холдингу стратегічне значення. Інтерпретація результатів попередньої експертизи з боку служби економічної безпеки має бути різноплановою та орієнтованою на дотримання принципів, актуальних у певному часовому горизонті інтересів холдингу.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Ринкові процеси, які характерні економіці сучасної України, висувають нові вимоги щодо регулювання та управління бізнес-процесами економічних суб'єктів. Мінливість, велика та складна структура інституційного оточення, переплетеність та складність ринкових процесів характеризують взаємовплив та взаємопроникнення елементів, чинників, умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Гарантування сталого розвитку діяльності господарюючих суб'єктів в умовах ринку, що стрімко та різнопланово змінюються, неможливе без забезпечення економічної безпеки.

Основна перевага проектного підходу до забезпечення економічної безпеки холдингу полягає у формуванні рухливої для сприйняття оцінної інформації за рахунок постійного і послідовного моніторингу рівня загроз і ступеня реалізації інтересів. Однак управління проектом із забезпечення економічної безпеки холдингу вимагає дотримання таких умов: наявності якісної вихідної інформаційної бази; крайньої зацікавленості вищого керівництва холдингу в безперебійному функціонуванні комплексної оцінки рівня економічної безпеки (цю умову можна вважати основним ендегенним чинником з явно вираженою соціальною компонентою); істотних матеріальних витрат на організацію, постійне здійснення оцінки і трактування результатів здійснення проекту. Підкреслимо, що дотримання цієї умови має обов'язково корелювати із забезпеченням фінансової складової економічної безпеки холдингу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гаврилова О.В. Розробка методики оцінювання економічної безпеки холдингу // Режим доступу <http://imad.vstu.vinnica.ua>.
2. Гладченко Т.М. Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності: регіональний аспект: Дис...канд. наук з держ. управл.: 25.00.02 – Донецьк: Донецьк. держ. академія управління, 2004. //Режим доступу <http://disser.com.ua>.
3. Козаченко А.В., Пономарьов В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография.– К.: Либра,2003.–280 с.
4. Кузенко Т.Б. Тактичне і стратегічне планування економічної безпеки холдингу // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №3. – С. 142-152.
5. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки холдингу: проблемні питання, концепція розвитку // Економіст. – 2005. – №2. – С. 52-56.
6. Пастернак-Таранущенко Г.А. Економічна безпека держави. – К.: Ін-т держ. упр. і самоврядування при КМ України, 1994. – 238 с.
7. Сухорукова Т. Проблеми економічної безпеки холдингу // Бізнес-інформ.– 1998.– № 4.– С. 61-65.

8. Тамбовцев В. Объект экономической безопасности России // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 45-53.
9. Цигилик І.І. Економічна безпека холдингу в системі внутрішнього економічного механізму // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – С. 46-54.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2008 р.