

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СТАБІЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

© Чаговець Л.О., 2008

Розглянуто основні елементи механізму формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства. Особливу увагу приділено можливостям корегування стратегій стабілізації за аналізом відхилень, що дає змогу здійснити управління ризиками, проблемами, змінами заходів стабілізації економічної безпеки. Запропоновано класи економічної безпеки підприємства та основні напрями стабілізації економічної безпеки підприємства відповідно до певного класу.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, механізм, система, управління відхиленнями, управління ризиками, загроза, стратегія.

The article reviews basic elements of formation mechanism of strategies stabilization of enterprise economic security system. Special attention is paid to possibility of strategies forming using exception and deviation analysis. It will permit to accomplish risk-management, problem/issues management, state exception management of enterprise economic security. The classes of enterprise economic security and basic lines of alternative measures to insure economic security were proposed in article.

**Keywords:** economic security of enterprise, mechanism, system, exception management, risk-management, threat, strategy.

### Постановка проблеми

У сучасних умовах розвитку економіки України особливої актуальності набуває проблема економічної безпеки. Ця проблема має кардинально вагоме значення в контексті загального розвитку підприємства і його взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства.

Зміни впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, загрози інтересам підприємства з боку окремих суб'єктів господарювання, високий рівень фінансових ризиків та інші чинники, якими характеризуються нестабільність, невизначеність функціонування та розвитку підприємства, зобов'язують відстежувати стан економічної безпеки підприємства (ЕБП).

Однією з найважливіших умов забезпечення ефективності розвитку підприємства є наявність стабілізації системи економічної безпеки підприємства. Останньої досягають за рахунок комплексу заходів реагування на зміни стану економічної безпеки.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вирішення теоретичних питань формування механізму стабілізації системи економічної безпеки підприємства потребує аналізу багатьох досліджень з різних видів управління підприємством. Так само й практичні заходи з формування альтернатив безпечного господарювання підприємства доволі часто є не підпорядкованими єдиній цілі, інтересам та стратегії розвитку підприємства і суперечать один одному, оскільки посилення захисту одних інтересів часто генерує появу загроз іншим [1].

Вирішення проблеми ЕБП сьогодні розглядається багатьма авторами, які наводять різні підходи до неї. Так, Т.С. Клебанова, Л.С. Гурьянова, Н. Богоніколос, О.Ю. Кононов, А.Я. Берсудський [2] вивчають ЕБП за допомогою моделювання фінансових потоків підприємства в умовах невизначеності. В.М. Гесць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк розглядають можливості

моделювання економічної безпеки на різних економічних рівнях (держави, регіону, підприємства) [3]. Методологію та практику урахування ЕБП під час управління проектами показують в своїх публікаціях А.С. Товб і Г.Л. Ципес [4]. Проте одним з центральних і невирішених питань залишається формування стратегій стабілізації економічної безпеки та визначення пріоритетних напрямів розвитку її складових.

### Постановка цілей

Передумовами досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства є гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами оточуючого середовища, що дає змогу побудувати на підприємстві стійку до загроз систему, яка спроможна забезпечувати реалізацію економічних інтересів, місії підприємства. Одним з центральних елементів такої системи є механізм стабілізації економічної безпеки підприємства, призначенням якого є формування стратегій реагування на зміни стану економічної безпеки. У процесі їх формування і реалізації повинні враховуватися очікувані ефекти, які можуть принести ці рішення. Прогнозування наслідків управлінських рішень, яке прийняте сьогодні для досягнення визначеного ступеня економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі, є доволі проблемним, оскільки необхідно постійно враховувати достатньо широкий спектр чинників за складовими економічної безпеки підприємства, що досліджуються. Отже, **мета роботи** – запропонувати загальний механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства.

### Виклад основного матеріалу

Загальний механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства включає такі основні елементи:

- визначення класу стану економічної безпеки підприємства;
- визначення домінантних напрямів стабілізації системи економічної безпеки на основі аналізу відхилень;
- формування комплексу заходів стратегії стабілізації системи економічної безпеки та визначення серед них пріоритетних;
- управління відхиленнями за комплексом заходів стабілізації економічної безпеки підприємства.

Розглянемо їх детальніше.

В науковій літературі прийнято виокремлювати декілька етапів життєвого циклу підприємства: етап зародження, етап росту, етап зрілості, етап спаду [2]. В межах кожного етапу перед підприємством постають певні цілі, а також завдання, які пов'язані з їх реалізацією. Під час досягнення вибраних цілей визначають ступінь важливості тих або інших аспектів економічної діяльності, стан яких відслідковують через відповідні економічні показники. Ступінь важливості окремих напрямів загальної стратегії стабілізації економічної безпеки на різних етапах життєвого циклу визначається допустимими граничними значеннями стану економічної безпеки підприємства.

За результатами проведеного попереднього аналізу було виділено три основні класи (зони) стану економічної безпеки підприємства: високий, середній, низький [3]. За кожним з них сформовано відповідні напрями стабілізації системи економічної безпеки підприємства. Наведемо основні набори стратегій стабілізації фінансової складової економічної безпеки підприємства (табл. 1).

Формування комплексу заходів стратегії стабілізації системи економічної безпеки, оцінка та визначення серед них пріоритетних може бути проведено з використанням сучасних методів порівняльного фінансового аналізу: аналізу сценаріїв, аналізу чутливості, методу побудови дерева рішень, методу лінійного програмування, імітаційного моделювання, експертних оцінок тощо. Застосування методів теорії нечіткої логіки дає змогу виконати не тільки кількісний, але й якісний аналіз проблеми, що ґрунтується лише на лінгвістичних експертних висловленнях, коли застосування чітких методів математичного моделювання є доволі складним. Теорія нечітких множин дає змогу отримати інформацію стосовно неточного опису проблеми, для якої невизначеність характеризується відсутністю критеріїв, що уможливають однозначно говорити

про належність елементів до того чи іншого класу. Тобто врахування різних за своєю суттю аспектів невизначеності під час дослідження є істотною відмінністю моделей, побудованих за допомогою методів нечіткої логіки, від моделей, побудованих за допомогою методів класичної теорії імовірності. Внаслідок такого аналізу формують комплекс пріоритетних заходів стабілізації системи економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1

**Розподілення напрямів стабілізації за класами ЕБП**

Клас ЕБП відповідно до рівня ЕБП	Напрями стабілізації ЕБП
Високий клас Рівень [0,64;1]	Незмінні внутрішні організаційні параметри фінансової діяльності або неістотні стратегічні зміни – удосконалення окремих внутрішніх організаційних параметрів фінансової діяльності підприємства
Середній клас Рівень [0,36;0,64]	Помірні стратегічні зміни фінансової діяльності, що характеризуються появою нових структурних підрозділів в організаційній структурі
	Управління фінансовою діяльністю: використання низки нових методів аналізу, планування контролю ЕБП, заходи щодо підвищення рівня кваліфікації працюючих фінансових менеджерів, розширення сфери бухгалтерського обліку і фінансової звітності, посилення системи стимулювання фінансових менеджерів
Низький клас Рівень [0; 0,36)	Повна перебудова організаційної структури управління фінансовою діяльністю, впровадження управлінського обліку усіх основних стратегічних показників фінансової діяльності, залучення значної кількості нових кваліфікованих фінансових менеджерів і впровадження нової системи матеріального стимулювання

Високодинамічні та нестационарні умови функціонування підприємств зумовлюють виникнення низки відхилень фактичних результатів реалізації комплексу заходів стабілізації системи економічної безпеки підприємства від запланованих. У зв'язку з цим постає можливим аналіз відхилень за результатами заходів стабілізації економічної безпеки підприємства. Під відхиленнями (exceptions) розуміють розбіжність фактичних і планових результатів, а також причини цих розбіжностей, методи і технології, що дають змогу справлятися з такими ситуаціями з мінімальними втратами [4].

Відхилення можуть бути не обов'язково пов'язаними з загрозами економічній безпеці підприємства, бо до ризикових подій належать також бажані, але незаплановані дії. Відповідно і зміни будуть мати позитивний характер.

Особливий інтерес, з погляду аналізу відхилень, являють сценарії, що відповідають випадку виникнення проблем, які не були враховані як ризики. Причиною цього може бути, наприклад, нетиповість ситуації або "втрата" ризику внаслідок недоліку кваліфікації. В результаті аналізу причин і наслідків може з'явитися таке рішення, за яким для визначених категорій заходів взагалі недоцільно глибоко займатися управлінням ризиками, а досить просто вирішувати проблеми під час їх виникнення, у той час, як для інших заходів, навпаки, необхідно різко посилити роботу з ризиками. Ризики, проблеми, зміни тісно пов'язані між собою і повинні бути розглянуті в межах єдиного управління відхиленнями.

Управління відхиленнями за комплексом заходів стабілізації системи економічної безпеки підприємства включає три стадії:

1. Управління ризиками, коли загрози стабілізації системи економічної безпеки підприємства ще не наступили, але існує можливість виникнення небажаних і незапланованих подій, що можуть призвести до того, що цілі заходу не будуть досягнуті. Мета цієї стадії – запобігти загрозі.

2. Управління проблемами – загрози наступили, і необхідно з'ясувати їхнє походження, ступінь впливу на діяльність підприємства, способи подолання. Тут під проблемою розуміють будь-яке функціональне або технічне питання, яке виникає в процесі функціонування підприємства і вимагає відповіді – вивчення і рішення, для того, щоб не було відхилень у його діяльності. Мета цієї стадії – забезпечити можливість розвитку запланованих заходів.

3. Управління змінами, коли загрози виявилися доволі серйозними і справитися з ними без збитку неможливо. Метою цього етапу є так звана «фіксація збитків» – модифікація раніше погоджених заходів, управлінських і технологічних процесів тощо.

Необхідно зазначити, що існують доволі великі взаємозв'язки між цими стадіями управління, і врахування цього факту дасть змогу забезпечити можливість стратегічного контролю та аналізу відхилень як окремого питання, так і в масштабах підприємства загалом.

За якими сценаріями розвиватиметься управління відхиленнями, багато в чому визначається прийнятими стратегіями роботи з ризиками загроз (перша стадія). Для загальної оцінки ризику загроз стабілізації системи економічної безпеки підприємства можна використовувати ступінь ризику, який обчислюється через імовірність настання ризикової події (табл. 2).

Таблиця 2

### Матриця ступеня ризику загрози стабілізації системи економічній безпеці підприємства

Вплив загрози	Імовірність настання загрози		
	низька < 20 %	середня від 20 до 60 %	висока > 60 %
Низький – можлива поява проблем, які не призведуть до значних порушень ЕБП	Низька	Середня	Середня
Середній – можливе незначне порушення ЕБП	Низька	Висока	Висока
Сильний – можливе значне порушення ЕБП	Середня	Висока	Критична

Типовими стратегіями роботи з ризиками виступають:

1. Запобігання ризику – вибір такого проектного рішення з можливих альтернатив, що виключає виникнення ризикової події. До цієї стратегії належать дії зі зміни контрактної документації для покладання відповідальності, пов'язаної з ризиком.

2. Прийняття ризику – визнання існування ризику і відмовлення від активних заходів щодо протидії через їхню неможливість або недоцільність. Прийняття цієї стратегії припускає надалі тільки відстеження ситуації для своєчасного виявлення зміни рівня загрози (що може викликати зміну стратегії) або настання ризикової події (що потребує роботи з проблемами).

3. Зниження ризику – дві підстратегії:

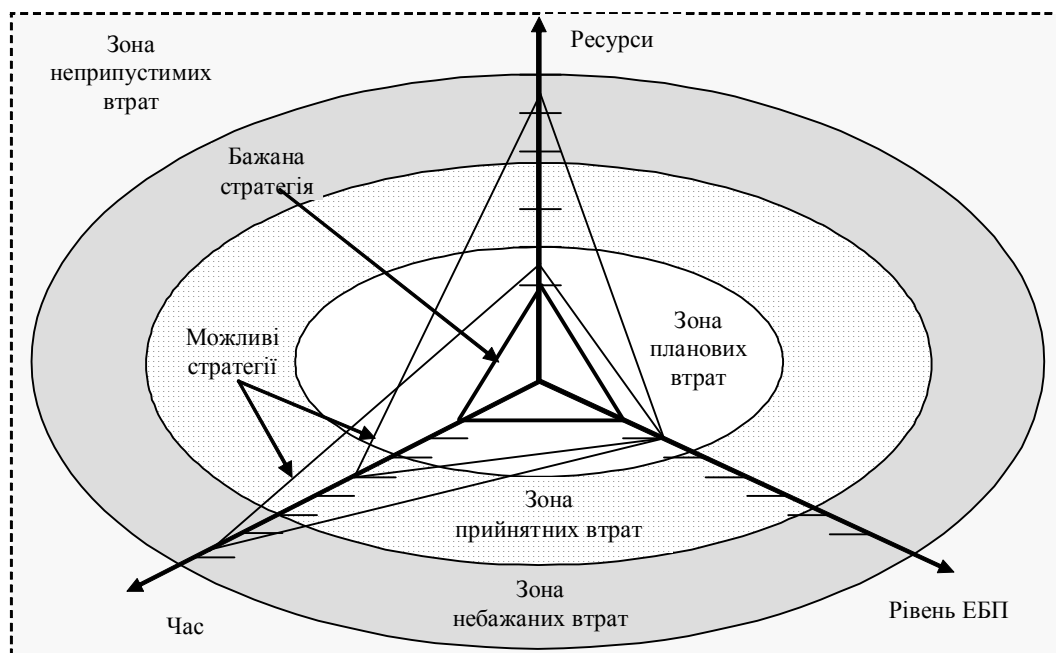
- розроблення заходів, спрямованих на зменшення імовірності настання ризикових подій;
- розроблення заходів, що зменшують неприємні наслідки від настання ризикової події (створення фінансових і ресурсних резервів, складання альтернативних планів проведення робіт, розрахованих на проведення робіт в умовах дії передбачуваних наслідків ризикової події тощо).

Під час другої стадії управління відхиленнями (стадія управління проблемами) виокремлюють проблеми, що виникають під час реалізації стратегічних заходів відповідно до ступеня впливу (слабкий, середній, сильний) та терміновості (нетермінова, першочергова, невідкладна). За ступенем важливості такі проблеми розділяють на особливо важливі проблеми, важливі проблеми, незначні проблеми, неістотні проблеми.

Під час останньої стадії управління відхиленнями основну увагу приділяють модифікації або зміні заходів стабілізації: термінів виконання і вартості робіт, управлінських і технологічних процесів тощо. Як традиційні заходи застосовують, наприклад, збільшення інтенсивності робіт, матеріальне стимулювання, заміну або залучення додаткових виконавців [4]. Втрати, що можуть виникати у цьому випадку, за важливістю класифікують як:

- планові втрати (втрати, які враховано в плані заходів);
- припустимі втрати (незаплановані втрати, що незначно відбиваються на стані ЕБП);
- небажані втрати (незаплановані втрати, що дуже відбиваються на стані ЕБП);
- неприпустимі втрати (незаплановані втрати, що є неприйнятними з точки зору ЕБП).

Стратегія змін заходів визначається тим, що хоча б одна з осей зміни не повинна призводити до виходу ЕБП з області планових втрат. А це означає необхідність зсуву можливої стратегії за однією або відразу за двома іншими осями простору вибору стратегій (рисунок.).



*Зони вибору стратегій змін заходів*

Роботу зі змінами на стратегічному рівні під час стадії управління змінами обов'язково підкріплюють формальними процедурами, що описують основні процеси управління змінами: оформлення і реєстрація заявок на зміни, розгляд і затвердження заявок, реалізація змін. Крім того, повинен здійснюватися моніторинг процесів управління змінами, що забезпечує контроль їхнього здійснення.

### **Висновки**

Запропонований механізм дає змогу сформувати стратегії стабілізації системи економічної безпеки підприємства, використовуючи комплекс домінуючих заходів стратегічних змін. Вони є водночас реальними для виконання, що зобов'язує підприємство загалом займати вибрану стратегію стабілізації щодо його системи економічної безпеки.

### **Перспективи подальших досліджень**

Запропоновані альтернативні напрями в подальших дослідженнях можуть бути розширені до окремих організаційно-технічних заходів або їх комплексу з оцінкою економічних та соціальних наслідків їх реалізації. Такий механізм сприятиме захисту підприємства від втрати життєздатності, адаптації до мінливих чинників зовнішнього середовища. Необхідно сфокусувати увагу на тих зонах, які повинні підлягати найдетальнішому аналізу. Це, своєю чергою, зобов'яже керівництво будь-якого рівня нести відповідальність за втрату економічної безпеки як в короткотривалому, так і в довготерміновому періодах.

1. Бланк И.А. *Управление финансовой безопасностью предприятия*. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с. 2. Клебанова Т.С., Гурьянова Л.С., Богониколос Н., Кононов О.Ю., Берсудский А.Я. *Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности: Монография*. – Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2006. – 312 с. 3. Гейць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. та ін. *Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія / За ред. В.М. Гейця*. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 240 с. 4. Тобб А.С., Ципес Г.Л. *Управление проектами: стандарты, методы, опыт*. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – С. 237 – 239.