

УДК 658

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-278-1-18

ПРИТИС В. І.

Хмельницький національний університет

МЕТОДИЧНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У роботі досліджено специфіку реалізації безпекоорієнтованого управління на вітчизняних підприємствах в умовах трансформації інституційного середовища їх діяльності. Розроблено схему процесу реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємствах будівельної галузі. Конкретизовано цілі безпекоорієнтованого управління. Визначено, що основним «драйвером» безпекоорієнтованого управління є управлінські рішення. При цьому у кожній організації існує свій унікальний механізм їх прийняття, однак у більшості випадків такий механізм не формалізовано. Доведено, що одним зі стратегічних пріоритетів безпекоорієнтованого управління є забезпечення переходу від моделі інтуїтивно обумовленої реакції до моделі прийняття обдуманого рішення. Для цього, крім управлінського досвіду та інтуїції керівника, необхідно розробляти відповідний блок підтримки управлінської реакції, який міститиме належне інформаційно-аналітичне забезпечення, механізми та інструменти.

Ключові слова: економічна безпека, управління, управлінські рішення, механізм, інструменти.

PRYTYS V.

Khmelnitskyi National University

METHODICAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE

The specifics of implementation of security-oriented management at domestic enterprises in the conditions of transformation of the institutional environment of their activity was investigated. The scheme of process of realization of safety-oriented management at the enterprises of construction industry was developed. The goals of safety-oriented management were specified. It was determined that management decisions are the main "driver" of security-oriented management. However, each organization has its own unique mechanism for their adoption, but in most cases such a mechanism is not formalized. It has been proved that provision of the transition from a model of intuitive response to a model of deliberated decision-making is one of the strategic priorities of safety-oriented management. For this purpose, in addition to managerial experience and manager's intuition, it is necessary to develop an appropriate support unit of management response, which will contain the appropriate information and analytical support, mechanisms and tools. The interaction of the elements presented in the study will be due to the formation of a mechanism of strategic and tactical decisions making and appropriate information and analytical support, which will allow formalizing the system of security-oriented management of enterprises in the construction industry, taking into account current trends in the market and peculiarities of the development of the industry as a whole.

Keywords: economic security, management, management decisions, mechanism, tools.

Постановка задачі. Нові тренди у розвитку соціально-економічних процесів обумовлюють виникнення значної кількості негативних факторів впливу на діяльність вітчизняних підприємств. Такі тенденції потребують швидкої реакції системи менеджменту та формують потребу у нових управлінських підходах. До таких підходів належить і безпекоорієнтоване управління, яке дозволяє швидко адаптуватись до існуючих умов функціонування бізнес-систем, та забезпечує керівництво ефективними інструментами нівелювання загроз і попередження ризиків. Це питання є надзвичайно актуальним для підприємств будівельної галузі, що і обумовлює доцільність проведення ґрунтовних досліджень цього напрямку.

Аналіз досліджень і публікацій та виділення невирішених частин. Проблеми економічної безпеки вітчизняних підприємств досліджуються у працях Васильціва Т.Г. [1], Гавловської Н.І. [2], Ілляшенко О.В., Момот Т.В. [3], Козаченко Г.В., Погорелова Ю.С. [4], Рудніченка Є.М. [5], Шкарлета С.М. [6], Штангрета А.М. [7], Франчука В.І. [8] та інших. Однак питання реалізації комплексного підходу до впровадження безпекоорієнтованого управління на підприємствах будівельної галузі практично не розглядається у сучасних дослідженнях з безпекології.

Метою статті є формування інструментального, методичного та організаційного забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємствами будівельної галузі.

Основні результати дослідження. Відмітимо, що для різних підприємств та різних сфер бізнесу такі умови і параметри функціонування управлінської системи можуть суттєво відрізнятись. Саме вони будуть визначати основні процеси управлінського впливу у межах діючої системи управління та у результаті безпосередньо визначати основні цілі та сам процес реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві рис. 1.

До основних цілей безпекоорієнтованого управління належать ідентифікація основних загроз і ризиків діяльності підприємства та оцінювання їх впливу; мінімізація негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на основні бізнес-процесів; удосконалення управлінських процесів на підприємстві в цілому, та у межах системи економічної безпеки; вибір та використання необхідного інструментарію для реалізації процесів безпекоорієнтованого управління; оцінювання результативності безпекоорієнтованого управління.

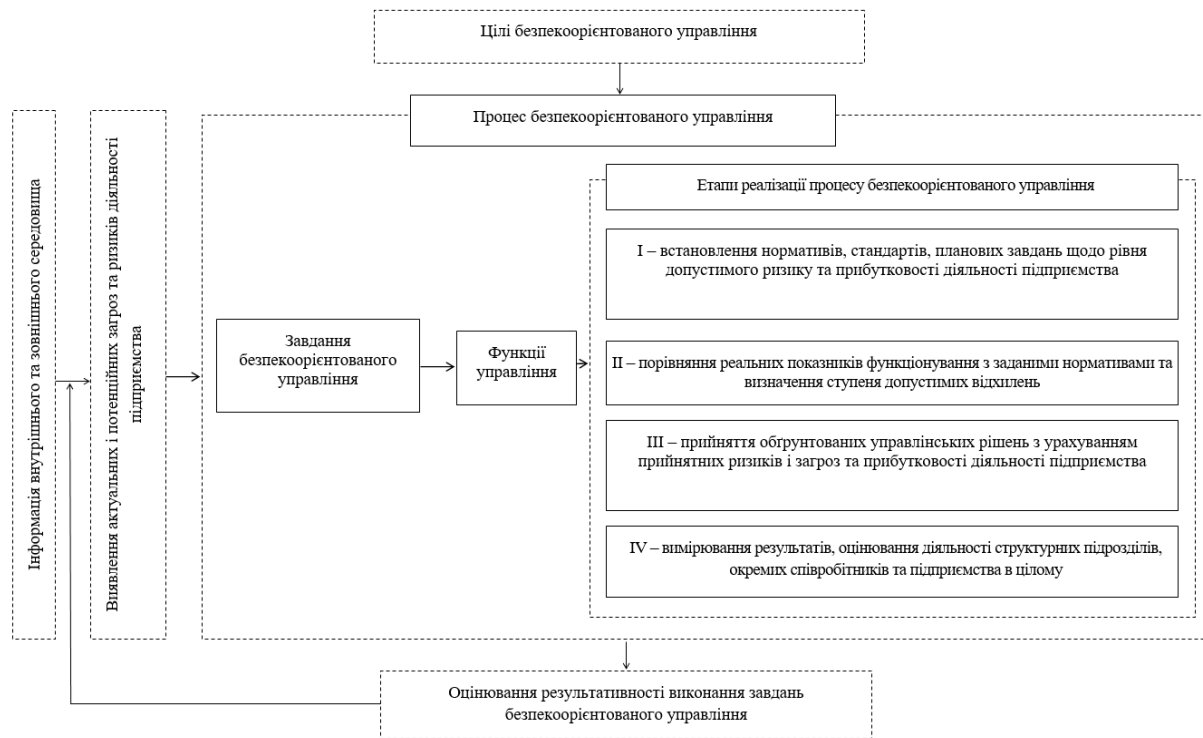


Рис. 1. Процес реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємстві (авторська розробка)

Необхідно підкреслити, що інформація є основою генерування управлінського впливу та відповідних рішень. Тому враховуючи основні цілі безпекоорієнтованого управління та інформацію внутрішнього і зовнішнього середовища відбувається ідентифікація загроз і потенційних ризиків, після чого оцінюється їх вагомість та вплив на діяльність конкретного підприємства. На основі отриманих даних формуються безпосередньо завдання безпекоорієнтованого управління, які реалізуються за допомогою функцій управління, які реалізуються на певних етапах у межах процесу організації безпекоорієнтованого управління в цілому.

Етапи реалізації процесу безпекоорієнтованого управління включають встановлення нормативів, стандартів, планових завдань щодо рівня допустимого ризику та прибутковості діяльності підприємства; порівняння реальних показників функціонування з заданими нормативами та визначення ступеня допустимих відхилень; прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням прийнятних ризиків і загроз та прибутковості діяльності підприємства; вимірювання результатів, оцінювання діяльності структурних підрозділів, окремих співробітників та підприємства в цілому.

Як і більшість управлінських процесів, наведений на рис. 1 процес реалізації безпекоорієнтованого управління потребує оцінювання результативності виконання поставлених завдань, після чого процес набуває циклічного вигляду і відбувається акумулювання актуальних інформаційних потоків. Після чого здійснюється аналіз фактичних ризиків і загроз, а також визначається необхідність реагування управлінської системи на такі загрози. При цьому враховуючи вище зазначене, основним «драйвером» безпекоорієнтованого управління є управлінські рішення. При цьому у кожній організації існує свій унікальний механізм їх прийняття, однак у більшості випадків такий механізм не формалізовано. Навіть за умови напрацювань достатньої кількості регламентів та інструкцій посадових осіб неможливо у повній мірі врахувати «людський фактор» і специфіку поведінки окремих суб'єктів у певній ситуації (криза, загроза та інше). Прийняття управлінських рішень залежить від моделі прийняття рішення. В науковій літературі розрізняють модель інтуїтивно обумовленої реакції, модель рефлексу та модель прийняття обдуманого рішення (рис. 2).

В цілому можна погодитись із запропонованим баченням процесу прийняття рішень, при цьому необхідно зазначити, що одним з стратегічних пріоритетів безпекоорієнтованого управління є забезпечення переходу від моделі інтуїтивно обумовленої реакції до моделі прийняття обдуманого рішення. Для цього, крім управлінського досвіду та інтуїції керівника, необхідно розробляти відповідний блок підтримки управлінської реакції, який міститиме належне інформаційно-аналітичне забезпечення, механізми та інструменти.

Відповідно, у процесі прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності необхідно керуватися певними методами та критеріями [9, с. 36]:

В умовах повної невизначеності: критерій максимакса (принцип оптимізму); критерій песимізму; критерій максиміну (принцип гарантованого результату, або критерій Вальда); критерій Гурвіца; критерій Севіджа; критерій Лапласа; критерій Баєсса.

В умовах ризику: метод Дельфі; метод Сааті; метод вибору альтернатив на основі відносини переваги; метод дерева рішень.

Наведені методики не є «абсолютом» в обґрунтуванні управлінських рішень, однак вони є достатніми з позиції оперативності реакції на зовнішній вплив та доступними з позиції внутрішнього сприйняття управлінською системою. Надмірне ускладнення управлінських методів не дає більш вагомих практичних результатів внаслідок внутрішньоорганізаційного опору, що виникає пропорційно зростанню складності нових методів та інструментів, які впроваджуються на підприємстві.

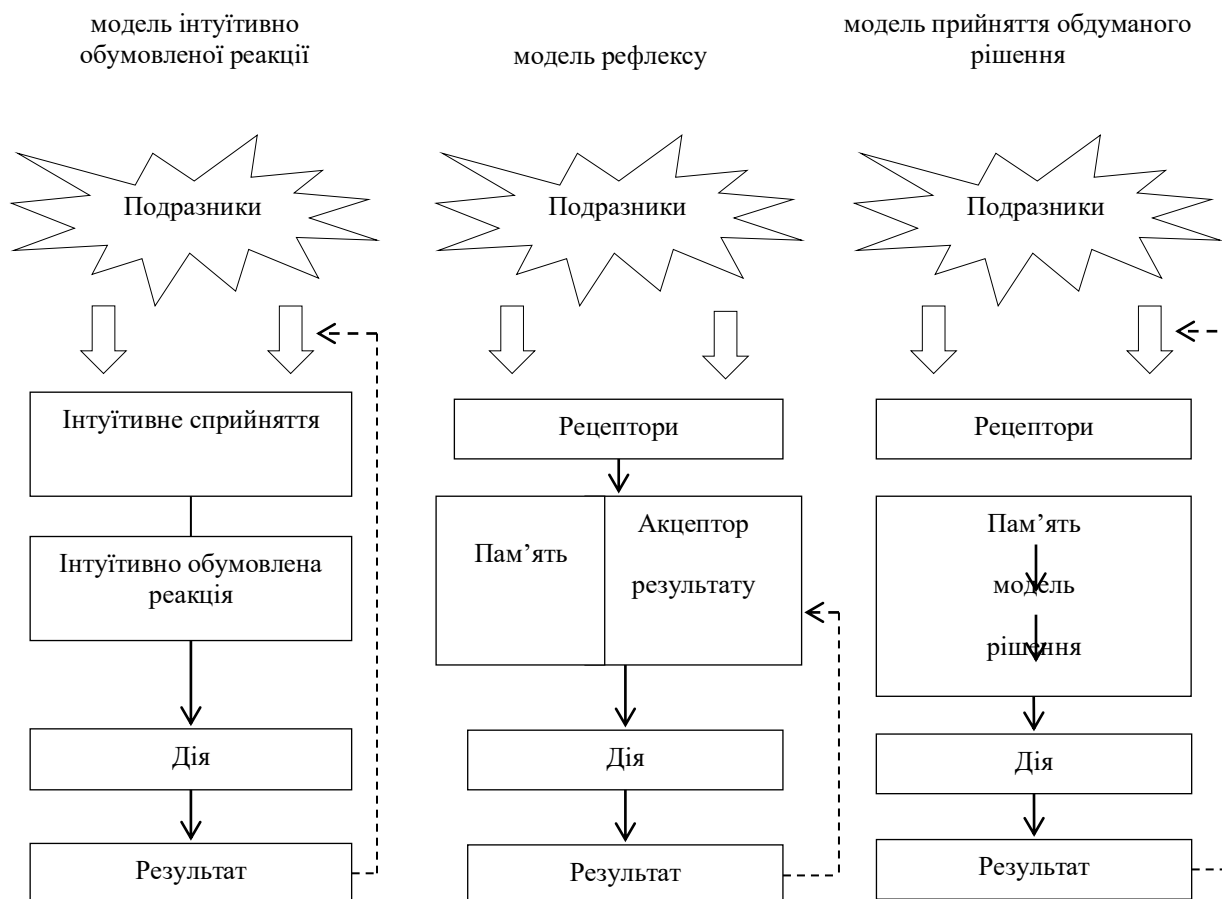


Рис. 2. Механізми прийняття рішення [10, с. 207]

Також необхідно відмітити, що немає універсальних механізмів щодо прийняття управлінських рішень через нижче наведені причини:

1. Вплив має суб'єктивний фактор поведінки людини та її досвід. Звідси виникає ситуація з можливими помилками і прорахунками, оскільки досвід минулої успішної діяльності не завжди може застосовуватись в сучасних умовах динамічної зміни бізнес-середовища. Так, інтуїтивні рішення, які були актуальними ще двадцять років в сучасних умовах цифрової економіки не завжди працюють, оскільки аналіз ринків та технологій, їх доступність і реальний час на впровадження прораховуються значно точніше і оперативніше.

2. Враховується інституційне середовище функціонування організації. Все більшого значення набувають екологічні обмеження у діяльності підприємств, а враховуючи значні корупційні ризики, такі обмеження можуть мати критичний характер для їх функціонування. Нові стандарти, норми, вимоги та потреби ринку у продукції нової якості обумовлюють необхідність швидкої адаптації підприємств до змін інституційного середовища.

3. Враховується галузева специфіка ведення бізнесу. Хоча будівельна галузь, і особливо виробництво будівельних матеріалів, має доволі значну кількість обмежень, пов'язаних з ресурсним забезпеченням, масштабами виробництва, на сьогодні конкуренція доволі висока. Тому відбувається постійний пошук не лише технологічних рішень у цій сфері, а й удосконалення управлінських підходів з нестандартними рішеннями в умовах екстремальних ситуацій (пандемії, стихійних лих, революцій).

4. Враховується внутрішньоорганізаційна культура управління. Здатність чи нездатність управлінської системи адаптуватися до нових умов ведення бізнесу також залежить від внутрішніх організаційних процесів та загальноприйнятих підходів до управління. Кожна організація з доволі тривалою історією розвитку (до яких належать більшість підприємств з виробництва будівельних матеріалів) має свою

«інституційну пам'ять», тому новації в управлінні будуть стикатися з різним рівнем опору. Так, для більшості державних підприємств, впровадження нових інструментів управління було «надзвичайною подією», а намагання удосконалити загальну систему менеджменту у багатьох випадках стикалося з непереборними обставинами. Тому саме внутрішньоорганізаційна культура управління надзвичайно суттєво впливає на механізми прийняття і ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, врахування специфіки формування безпекоорієнтованого управління підприємствами будівельної галузі та особливостей прийняття управлінських рішень дозволяє представити систему безпекоорієнтованого управління такими підприємствами і механізмами прийняття управлінських рішень у межах такої системи. На сьогодні практично відсутні комплексні дослідження з формування загальної методології безпекоорієнтованого управління, а досліджуються окремі його функціональні напрямки у межах окремих видів діяльності або галузей. Це обумовлено наявністю вагомих відмінностей в управлінні підприємствами різних сфер бізнесу та різних організаційно-правових форм. Враховуючи наявний позитивний досвід та існуючі напрацювання наукової спільноти, на початковому етапі необхідно визначитись з основними елементами такої системи саме для підприємств будівельної галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Основні елементи системи безпекоорієнтованого управління на підприємствах будівельної галузі*

Елемент	Наповнення
Організаційний блок	
Цілі	1) ідентифікація специфічних загроз і ризиків діяльності підприємства та оцінювання їх впливу; 2) мінімізація негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на основні бізнес-процесів з урахуванням фактору сезонності; 3) удосконалення управлінських процесів на підприємстві в цілому та у межах системи економічної безпеки зокрема; 4) вибір та використання необхідного інструментарію для реалізації процесів безпекоорієнтованого управління; 5) оцінювання результативності безпекоорієнтованого управління
Стратегія	Диференціації (враховуючи сучасний стан та специфіку розвитку підприємств будівельної галузі)
Суб'єкти управління	Розподіл повноважень та конкретизація цілей з урахуванням специфіки будівельного бізнесу Визначення допустимих меж прийняття управлінських рішень за встановленими критеріями (кількісними, вартісними або іншими) Визначення відповідальних осіб в межах структурних підрозділів та осіб, відповідальних за надання аналітичної інформації
Формування драйверу безпекоорієнтованого управління	Розробка організаційного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень як у сфері загального управління підприємством, так і у сфері економічної безпеки
Функціональний блок	
Вибір сегментів ринку будівельного бізнесу	Оцінювання ринків за критерієм доступності (доцільності виходу) Оцінювання ринків за критерієм безпеки Оцінювання ринків за критерієм доходності
Вибір контрагентів (постачальники, підрядники, посередники та інші)	Оцінювання ділової репутації потенційного контрагента Оцінювання ризикованості співпраці з потенційним контрагентом Порівняння витрат і вигід від співпраці з потенційним контрагентом
Облік та контроль операційних процесів та розрахунків	Формування аналітичного обліку операцій за окремими видами діяльності та контрагентами Контроль виконання договорів та зобов'язань Облік та контроль розрахунків з формуванням аналітичного звіту
Блок підтримки	
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Наявність автоматизованої системи обліку операційної діяльності та системи управління підприємством Наявність баз даних у розрізі контрагентів та їх оперативне наповнення Наявність оперативної інформації за основними видами операцій та контрагентами Можливість швидкої та якісної обробки інформації з генеруванням результуючих показників за окремими видами діяльності, контрагентами і видами операцій
Інструментальне забезпечення	Аналітичні інструменти Прикладні інструменти
Мотиваційне забезпечення	Наявність системи мотивації
Моніторинговий блок	
Аналітико-діагностична підтримка	Діагностика фактичних «вузьких місць» та потенційних «проблемних зон» у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління Формування аналітичних звітів відповідно до запитів основних суб'єктів управління Аналіз результативності безпекоорієнтованого управління

*Сформовано на основі [5]

Всі елементи згруповано у чотири основні блоки – організаційний блок, функціональний блок, блок підтримки та моніторинговий блок. При цьому необхідно підкреслити, що загальні методологічні підходи безпекоорієнтованого управління доволі чітко представлено у [2], однак акцент у наведеному дослідженні здійснюється на сферу зовнішньоекономічної діяльності, а безпосередньо для будівельного бізнесу будуть існувати певні відмінності. Так, основні цілі безпекоорієнтованого управління повинні враховувати специфіку ведення такого виду бізнесу, яскравим прикладом є фактор сезонності, який безпосередньо впливає на досліджувані підприємства і потребує адекватної реакції. Стосовно стратегії підприємств досліджуваної сфери необхідно зазначити, що найбільш популярною є стратегія диференціації. Така стратегія обумовлена не лише намаганням випускати продукцію з унікальними характеристиками, а й обумовлена локалізацією виробничих потужностей, наявним попитом у певному регіоні на окремі види продукції та доволі жорстке сегментування ринку. Причому готовим продуктом можуть бути як окремі види будівельних матеріалів, так і готові будівельні проекти. Стосовно основних суб'єктів управління, доцільно виділити декілька їх груп. При цьому існує група суб'єктів, що займаються загальним управлінням компанією і група суб'єктів, що задіяні безпосередньо у сфері економічної безпеки. Зрозуміло, що їх функції часто перетинаються, відповідно, надзвичайно актуальним питанням є створення регламентів та визначення повноважень. Формування драйверу реалізації безпекоорієнтованого управління, в першу чергу, передбачає розробку організаційного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень, як у сфері загального управління підприємством, так і у сфері економічної безпеки. При цьому існуючі механізми можуть бути враховані, однак у більшості випадків вони потребують значного удосконалення та адаптації до нових управлінських тенденцій і вимог. У межах функціонального блоку, основний акцент буде здійснюватися на визначення певного сегменту ринку та налагодження ефективної взаємодії з контрагентами. Оскільки будівельний бізнес дуже «чутливий» до ресурсного забезпечення, надійність контрагентів буде мати виключне значення для забезпечення економічної безпеки таких підприємств і безперервної роботи у часи максимальної завантаженості потужностей і сезонного зростання попиту. Блок підтримки є дещо стандартизованим і включає інформаційно-аналітичне, інструментальне та мотиваційне забезпечення, однак для кожного підприємства буде використовуватися своя комбінація інструментів та методів мотивації, яка буде доречна з урахуванням фактичних умов ведення бізнесу і існуючої загальної системи управління. Хоча відповідно до вимог безпекоорієнтованого управління, ці складові будуть постійно удосконалюватись. Моніторинговий блок є надзвичайно важливим, оскільки забезпечує генерування остаточних звітів та акумулювання необхідної результативної управлінської інформації (переважно у агрегованому вигляді). Та дозволяє оцінити результативність безпекоорієнтованого управління на підприємстві в цілому. Виявлення «вузьких місць» та потенційних «проблемних зон» у процесі впровадження безпекоорієнтованого управління є запорукою його удосконалення і довгострокового ефективного використання на досліджуваних підприємствах. Будь-яка управлінська система потребує періодичного критичного осмислення діючих механізмів, процесів і процедур відповідно до швидких змін екзогенного та ендогенного характеру.

Висновки. Отже, взаємозв'язок представлених у дослідженні елементів буде здійснюватися за рахунок формування механізму прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень та відповідного інформаційно-аналітичного їх забезпечення, що дозволить формалізувати систему безпекоорієнтованого управління підприємствами будівельної галузі з урахуванням актуальних тенденцій на ринку та особливостей розвитку галузі в цілому.

Література

1. Васильців Т.Г. Strategic Approaches to Effective Use of Intangible Assets as a Condition for Strengthening the Competitiveness of Enterprises / Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, М.В. Куницька-Іляш // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). – С. 8–15.
2. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія / Н.І. Гавловська. – Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. – 480 с.
3. Козаченко Г.В. Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2015. – № 3. – С. 6–18.
4. Iliashenko O. The Enterprise Economic Security System: the State Assessment Using Management Functional Types / O. Iliashenko, Ye. Rudnichenko, T. Momot, N. Havlovska // International Journal for Quality Research. – 2020. – Vol. 14, No. 1. – P. 183–200.
5. Rudnichenko Ye. Implementation of Managerial Innovations in the System of Providing Economic Security for Subjects of Foreign Economic Activity / Ye.M. Rudnichenko, N.I. Havlovska, S.Y. Yadukha // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 1 (13). Ч. 1. – С. 88–94.
6. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інновація : [монографія] / С. М. Шкарлет. – К. : КВ НАУ, 2001. – 432 с.
7. Штангрет А.М. Обліково-аналітичне забезпечення як основа прийняття рішень суб'єктами економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А.М. Штангрет // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – Вип. 2 (07). – С. 167–170. – Режим доступу : www.easterneurop-emb.in.ua/journal/7_2017/32.pdf.
8. Франчук В. І. Основи економічної безпеки : навчальний посібник / В. І. Франчук. – Львів : 2008. – 203 с.
9. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / [Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев]. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 336 с.
10. Ковальов Ю.М. Геометричне моделювання та оптимізація ергатичних систем на основі теорії самоорганізації С-простору : дис. ... д-ра техн. наук : 05.01.01 / Ковальов Юрій Миколайович ; Київський держ. технічний ун-т будівництва і архітектури. – К., 1998. – 373 с.

References

1. Vasylytsiv T.H. Strategic Approaches to Effective Use of Intangible Assets as a Condition for Strengthening the Competitiveness of Enterprises / T.H. Vasylytsiv, R.L. Lupak, M.V. Kunitska-Iliash // Naukovyi visnyk Polissia. – 2018. – № 2 (14). – S. 8–15.

2. Havlovska N.I. Ekonomichna bezpeka zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv: otsiniuvannia, modeliuvannia, mekhanizm zabezpechennia : monohrafiia / N.I. Havlovska. – Khmelnytskyi : FOP Melnyk A. A., 2016. – 480 s.
3. Kozachenko H.V. Pro deiakі problemy u suchasniі ekonomichniі bezpekolohii / H.V. Kozachenko, Yu.S. Pohorelov // Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva. – 2015. – № 3. – S. 6–18.
4. Illiashenko O. The Enterprise Economic Security System: the State Assessment Using Management Functional Types / O. Illiashenko, Ye. Rudnichenko, T. Momot, N. Havlovska // International Journal for Quality Research. – 2020. – Vol. 14, No. 1. – P. 183–200.
5. Rudnichenko Ye. Implementation of Managerial Innovations in the System of Providing Economic Security for Subjects of Foreign Economic Activity / Ye.M. Rudnichenko, N.I. Havlovska, S.Y. Yadukha // Naukovyi visnyk Polissia. – 2018. – № 1 (13). Ch. 1. – S. 88–94.
6. Shkarlet S. M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: innovatsiia : [monohrafiia] / S. M. Shkarlet. – K. : KV NAU, 2001. – 432 s.
7. Shtanhret A.M. Oblikovo-analitychne zabezpechennia yak osnova pryiniattia rishen subiektamy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / A.M. Shtanhret // Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. – 2017. – Vyp. 2 (07). – S. 167–170. – Rezhym dostupu : www.easterneuropr-emb.in.ua/journal/7_2017/32.pdf.
8. Franchuk V. I. Osnovy ekonomichnoi bezpeky : navchalnyi posibnyk / V. I. Franchuk. – Lviv : 2008. – 203 s.
9. Prognozirovanie i planirovanie v usloviyah rynka : ucheb. posobie / [T.N. Babich, I.A. Kozeva, Yu.V. Vertakova, E.N. Kuzbozhev]. – M. : NIC Infra-M, 2012. – 336 s.
10. Kovalov Yu.M. Heometrychne modeliuvannia ta optymizatsiia erhatychnykh system na osnovi teorii samoorhanizatsii S-prostoru : dys. ... d-ra tekhn. nauk : 05.01.01 / Kovalov Yurii Mykolaiovych ; Kyivskiy derzh. tekhnichnyi un-t budivnytstva i arkhitektury. – K., 1998. – 373 s.

Рецензія/Peer review : 17.01.2020

Надрукована/Printed : 10.03.2020
Рецензент: д. е. н., проф. Рудніченко Є. М.