

Н.А. ХРУЩ

Хмельницький національний університет

Л.В. ВАГАНОВА

Хмельницький інститут МАУП

## РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розроблено концептуальну модель управління процесом забезпечення економічної безпеки підприємства. Встановлено місце податкового планування в системі управління економічною безпекою підприємства. Розроблено організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства.*

*Ключові слова: економічна безпека, податкове планування, концептуальна модель, механізм, підприємство.*

N.A. KHRUSHCH

Khmelnytsky National University

L.V. VAGANOVA

Khmelnytsky Institute of IAPM

### DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT MECHANISM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

*The author proposes to use a method of decomposition in order to achieve harmonization in the management of economic security. The idea of structuring economic security management process based on decomposition formed the basis of the developed conceptual model of process management to ensure economic security. Defined the place of tax planning in the management system of economic security of the enterprises and proved the expediency of its using as a lever tools of management mechanism. Developed the organizational and economic management mechanism of economic security of the enterprise.*

*Keywords: economic security, tax planning, conceptual model, management mechanism, enterprise.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Проблема забезпечення економічної безпеки підприємств є однією із найбільш значимих в управлінській діяльності, оскільки її вирішення слугує запорукою запобігання банкрутству, підвищення конкурентоспроможності, завоювання стійкої ринкової позиції та забезпечення сталого розвитку підприємства. Розробка стратегії розвитку, формування прогнозів та планів з метою прийняття ефективних управлінських рішень мають бути забезпечені об'єктивною інформацією про стан економічної безпеки, зовнішні та внутрішні загрози, спиратись на дієвий механізм управління економічною безпекою підприємства. Все вище зазначене дозволяє стверджувати про необхідність обґрунтування процесів розробки складових механізму управління економічною безпекою підприємства.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Процеси забезпечення економічної безпеки підприємств висвітлені у наукових працях таких зарубіжних авторів, як В. Богомолів, Л. Іванов, Е. Кепстейн, А. Колпаков, А. Крисін, Р. Маккін, А. Одинцов, Е. Олейніков, В. Тамбовцев, Ч. Хітч, В. Шликов, В. Ярочкін. Значний внесок у розробку цих проблем зробили українські вчені: О. Бандурка, Д. Буркальцева, Н. Ващенко, З. Варналій, О. Грачов, В. Духов, В. Забродський, П. Єгоров, І. Капустін, О. Кузьмін, Г. Козаченко, Т. Клебанова, Ю. Лисенко, О. Ляшенко, В. Мунтіян, С. Омельчук, В. Пономарьов, О. Редькін, Н. Реверчук, О. Саєнко, О. Черняк та ін. Віддаючи належне значному науковому доробку названих вчених, слід підкреслити, що єдиного підходу до обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій до розробки складових механізму управління економічною безпекою підприємства не знайдено, що обумовлює продовження наукових досліджень у цій царині.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка складових механізму управління економічною безпекою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Однією з головних цілей вітчизняних підприємств є забезпечення їх економічної безпеки, досягнення якої потребує детального вивчення низки питань, перш за все, пов'язаних зі змістовним наповненням та ознаками сутнісних характеристик економічної безпеки підприємства (ЕБП). Однак, маємо визнати, що, незважаючи на актуальність та популярність питань ЕБП, форма та зміст управління нею перебувають в неузгодженому стані, а за умов дотримання єдності форми та змісту можна досягнути гармонізації в управлінні ЕБП. Вважаємо, що використання методу декомпозиції в управлінні ЕБП дозволить структурувати процес управління у відповідності з вибраним морфологічним фокусом ЕБП.

Декомпозиції мають бути притаманні такі властивості, як адаптивність (тобто природна або додана властивість пристосовуватися до зміни умов управління ЕБП, зокрема таких, що виникають внаслідок мінливості зовнішнього середовища підприємства, змінюваності внутрішнього його середовища, фази життєвого циклу тощо) та реконструктивність (тобто здатність до перебудови, реконструкції).

Під морфологічним фокусом ЕБП розуміємо процес розбору внутрішньої початкової форми, що покликаний посприяти засвоєнню і систематизації ознак системи, їхньої категорії, виробленню міцних

практичних зв'язків Морфологічними фокусами ЕБП можуть виступати фокуси узгодження інтересів, ресурсного забезпечення, протистояння загрозам та економічної спроможності.

Слід зауважити, що дослідження теоретичних основ управління економічною безпекою, перш за все, мають базуватися на морфологічному аналізі самої системи управління ЕБП, оскільки дана система заснована на підборі можливих рішень для окремих частин завдання (так званих морфологічних ознак, що характеризують пристрій) і наступному систематизованому отриманні їх поєднань (комбінуванні). Результати проведеного морфологічного аналізу системи управління ЕБП вказують на особливості цієї системи, а саме: держава прямо не здійснює управління діяльністю підприємств, а тільки регулює її прямими та непрямими методами впливу. Ідея структуризації процесу управління ЕБП на основі методу декомпозиції склала основу побудованої концептуальної моделі управління процесом забезпечення економічної безпеки підприємства, рис. 1.

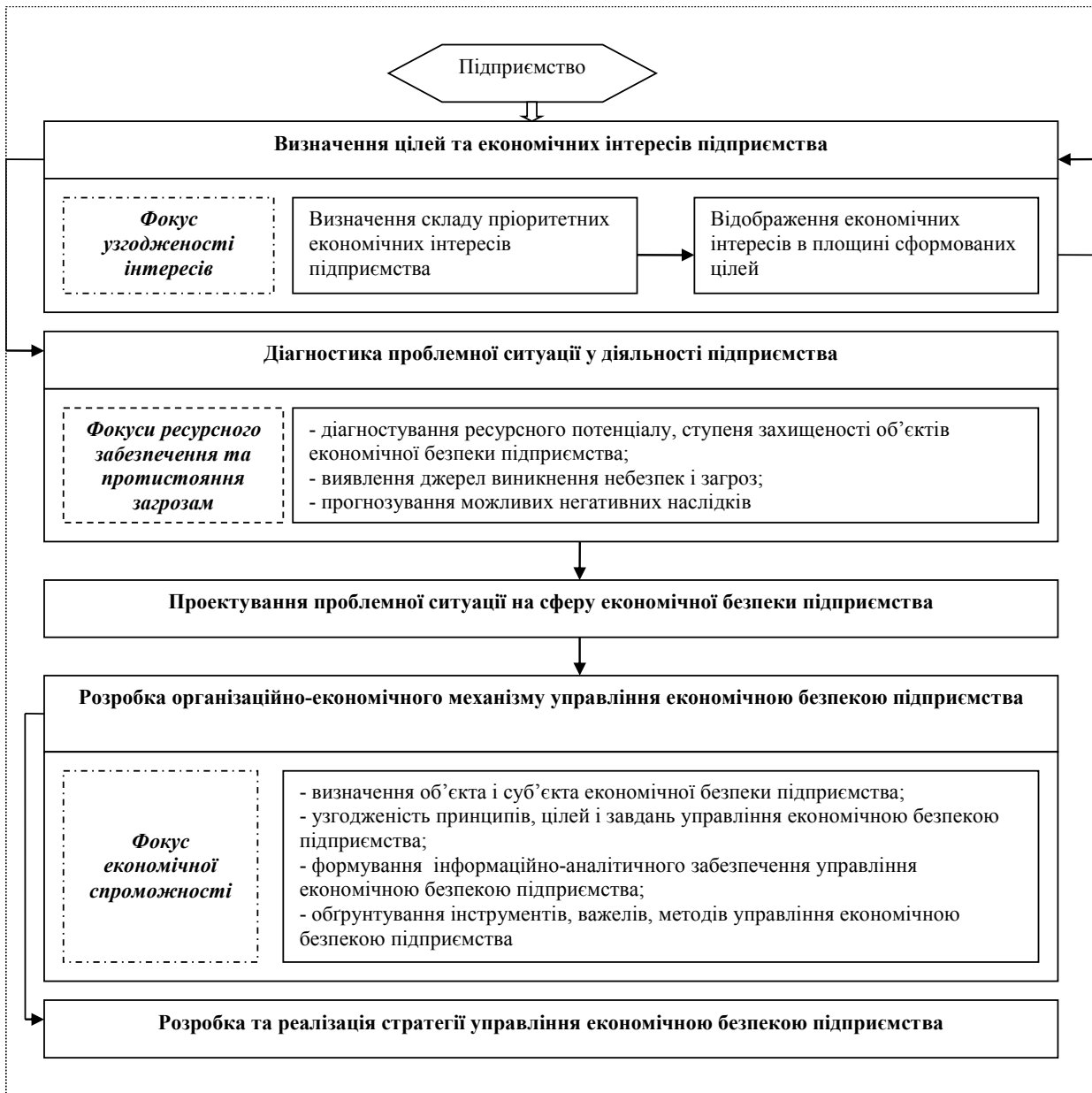


Рис. 1. Концептуальна модель управління процесом забезпечення економічної безпеки підприємства

Концептуальна модель управління процесом забезпечення ЕБП базується на розумінні сутності економічної безпеки як підсистеми регіональної економіки, що забезпечує прогресивний розвиток в умовах дестабілізуючого впливу різних видів загроз [1–3]. Варто взяти до уваги, що з'ясування мети, завдань морфологічного аналізу реалізується в рамках механізму управління ЕБП, який є гнучкою, інтегрованою і відкритою системою. Подібний механізм має охоплювати принципи, прийоми та способи, методи та методики, процедури, алгоритми і моделі, реалізовані в різних функціональних схемами, за допомогою яких забезпечується в тій чи іншій формі гармонізація всіх сфер діяльності підприємства та інтересів, що взаємодіють з ним, функціональних схем суб'єктів зовнішнього середовища. Необхідно наголосити на важливих етапах формування концептуальної моделі управління процесом забезпечення ЕБП.

На основі фокусу узгодженості інтересів встановлюється склад основних економічних інтересів підприємства та їх групування за рівнем значущості з метою виділення головного економічного інтересу, пріоритетних інтересів та інтересів другорядного значення. Далі відбувається процес трансформації головного та пріоритетних економічних інтересів і їх відображення у площині сформованих цілей та економічних інтересів підприємства.

Наступним є етап діагностики проблемної ситуації у стані ЕБП, який, в першу чергу, пов'язаний із діагностуванням ресурсного потенціалу, стану функціональних складових ЕБП і ступенем їх захищеності, виявленням джерел виникнення небезпек і загроз, прогнозуванням можливих негативних наслідків. Даний етап базується на *фокусах ресурсного забезпечення та протистояння загрозам*.

Сучасні дослідження синергізму орієнтують на потенційні можливості пришвидшеного розвитку господарських процесів із врахуванням вимог нового економічного середовища. Додаткові можливості, які підприємство може одержати від оптимального використання наявних ресурсів, досягаються за рахунок сукупності таких ефектів. Мова йде про синергізм у рамках існуючих господарських структур (використання загальних ресурсів, автоматична дія синергійних ефектів, які визначаються дією вже існуючих позитивних результатів від стратегії злиття) і синергійних ефектів за рахунок нової стратегічної орієнтації (передача ноу-хау, додаткові ресурси, концентрація ключових здатностей). Досягнення позитивних результатів від синергії передбачає врахування оцінок слабких і сильних сторін. Здійснюючи пошук можливостей, які дають змогу максимально повно використовувати сильні сторони, підприємство оптимізує синергійні зв'язки. До потенційних можливостей у процесі досягнення ефекту синергії відносять такі чинники: технологічна цілісність; розвиток глобальної інфраструктури; скорочення витрат і контроль над доданою вартістю; відповідність основним конкурентам і конкуренції; результат домовленостей з національними урядами. Серед потенційних загроз, які можуть виникати на шляху досягнення синергійного ефекту, виділяють втрату гнучкості; витрати координації; скорочення інновацій; втрату вищим керівництвом фокусу на бізнес; втрату правильного сприйняття результатів бізнесу.

Сформовані цілі, окреслені економічні інтереси підприємства та результати діагностики проблемної ситуації у стані ЕБП є визначальними під час розробки складових організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління ЕБП та формування і вибору стратегії управління ЕБП.

Доктрина розробки ОЕМ управління ЕБП базується на *фокусі економічної спроможності підприємства*. Модель багаторівневих ієрархічних систем управління ЕБП включає спосіб декомпозиції цілі управління як об'єкта управління, так і суб'єкта управління; метод координації по вертикалі і горизонталі; багатокритеріальність глобальних і локальних цілей управління; конфліктність між компонентами системи; обмеженість в ресурсах управління; здатність до самоорганізації; відкритість. Управління ЕБП як єдиний організм відображає динамічність, тотальність зв'язків і відношень всіх реальностей суб'єкта.

В процесі розробки ОЕМ управління ЕБП необхідно здійснювати пошук нових можливостей підвищення рівня ЕБП. У ході дослідження нами було здійснено позиціонування податкового планування в системі управління ЕБП: встановлено його сутнісні характеристики, місце і функції, обґрунтовано етапи проведення і процедуру оптимізації та доведено, що податкове планування є одним із важливих важільних інструментів організаційно-економічного механізму управління ЕБП.

Визначаючи елементи податкового планування складовими механізми планування діяльності підприємства встановлено їх вплив на функціональні складові ЕБП. Зокрема, впровадження елементів системи оптимізації оподаткування підприємства (табл.1) дозволить отримати такі результати: підвищення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та забезпечення достатнього рівня фінансової незалежності підприємства у довгостроковому періоді; ефективне використання фінансових ресурсів підприємства; зниження впливу зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз підприємства; забезпечення захищеності фінансових інтересів власників підприємства; оптимізація фінансової стратегії та ін.

Таблиця 1

**Напрями управління економічною безпекою підприємства на основі оптимізації оподаткування**

Напрями	Елементи системи оптимізації оподаткування
Формування корпоративних ресурсів	Вибір ефективних методів оптимізації оподаткування із врахуванням життєвого циклу та галузевої специфіки діяльності.
Стратегічне планування	Максимізація прибутку підприємства шляхом порівняння вигод та витрат в результаті застосування окремих методів оптимізації.
Тактичне планування	Обґрунтування рішення щодо раціонального розміщення активів і прибутку підприємства з урахуванням як очікуваної доходності, так і витрат на податкові платежі.
Оперативне планування	1. Регулювання бази оподаткування на основі "податкового моніторингу" та детального обґрунтування джерел фінансових витрат. 2. Використання прямих та непрямих фінансових податкових пільг. 3. Аналіз типових помилок і порушень в оподаткуванні. 4. Формування податкового платіжного календаря.

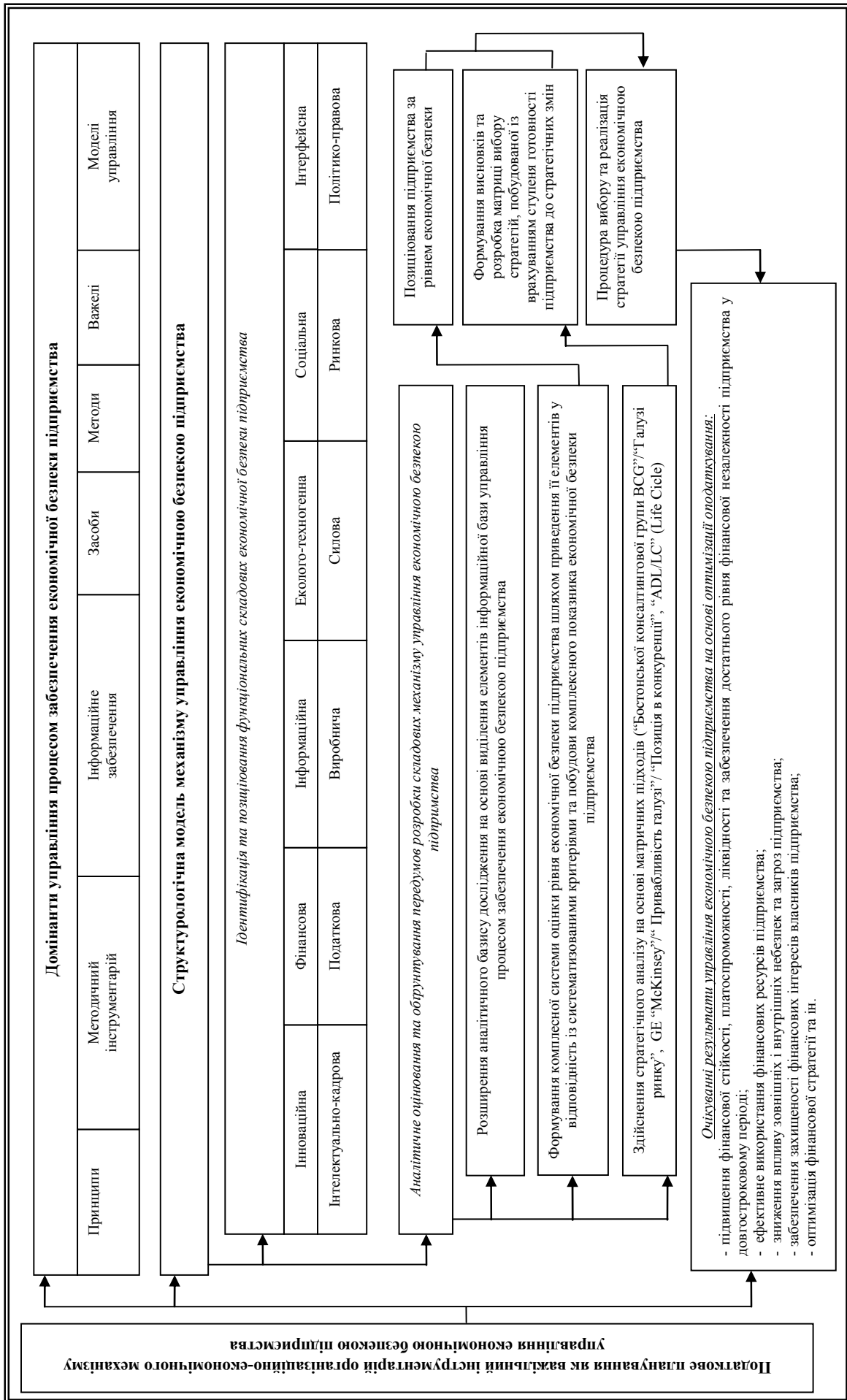


Рис.2. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства

Вище зазначене дозволило констатувати, що податкове планування підприємства доцільно використати у ролі важливого інструментарію організаційно-економічного механізму управління ЕБП.

ОЕМ управління ЕБП, який ґрунтується на побудованій концептуальній моделі управління процесом забезпечення ЕБП в розрізі синергетичної взаємодії її функціональних складових та можливостей оптимізації податкового планування підприємства відображено на рис.2.

Підсумковим етапом у концептуальній моделі управління процесом забезпечення ЕБП є розробка та реалізація стратегії управління ЕБП. Застосування розробленого ОЕМ управління ЕБП в управлінських процесах дозволяє встановити рівень економічної безпеки і стратегічну позицію підприємства, сформувати портфель його стратегій та виробити науково-практичні рекомендації щодо напрямів підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.**

З метою досягнення гармонізації в управлінні економічною безпекою підприємства запропоновано використовувати метод декомпозиції, який дозволить структурувати процес управління відповідно до обраних морфологічними фокусами ЕБП. Ідея структуризації процесу управління економічною безпекою на основі методу декомпозиції склала основу розробленої концептуальної моделі управління процесом забезпечення економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано доцільність використання податкового планування підприємства у ролі важливого інструментарію організаційно-економічного механізму управління ЕБП на підставі його позиціонування в системі управління ЕБП. Визнаючи елементи податкового планування складовими механізму планування діяльності підприємства, встановлено їх вплив на функціональні складові ЕБП. Це дозволило довести необхідність та ефективність процесу оптимізації податкового планування у механізмі управління економічною безпекою підприємства та спрогнозувати очікувані результати від впровадження. Розроблено організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства, який ґрунтується на побудованій концептуальній моделі управління процесом забезпечення економічної безпеки в розрізі синергетичної взаємодії її функціональних складових та можливостей оптимізації податкового планування підприємства. Його застосування в управлінських процесах дозволить встановити рівень економічної безпеки і стратегічні позиції підприємств, сформувати портфель їх стратегій та виробити науково-практичні рекомендації щодо напрямів підвищення рівня економічної безпеки підприємств.

У перспективі доцільно продовжувати наукові дослідження, націлені на оптимізацію стратегії управління ЕБП.

#### **Література**

Варналій З. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення : монографія / Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Саєнко О. С. – К. : Знання, 2011. – 299 с.

Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

Механизмы управления экономической безопасностью / [Лысенко Ю. Г., Мищенко С. Г., Руденский Р. А. и др.] ; под. ред. Ю. Г. Лисенко. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 178 с.

Ваганова Л.В. Оптимізація оподаткування як методологічний інструментарій забезпечення фінансової безпеки машинобудівних підприємств / Л.В. Ваганова // Управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, підприємства : колективна монографія / під заг.ред. Л.Г. Ліпич. – Луцьк : ПФ “Смарагд”, 2012. – С. 92–113.

#### **References**

1. Varnalii Z. S., Burkaltseva D. D., Saienko O. S. Ekonomichna bezpeka Ukrainy: problemy ta priorytety zmitsnennia: monohrafiia. Kyiv, Znannia, 2011, 299 p.

2. Kozachenko H. V., Ponomarov V. P., Liashenko O. M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia. Kyiv, Libra, 2003, 280 p.

3. Lysenko Yu. G., Mishchenko S. H., Rudenskiy R. A. and ets. Mexanizmy' upravleniya e'konomicheskoy bezopasnost'yu. Doneczk, DonNU, 2002, 178 p.

4. Vahanova L.V. Optyimizatsiia opodatkuvannia yak metodolohichniy instrumentarii zabezpechennia finansovoi bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv. Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy, rehionu, pidpriemstva: kolektyvna monohrafiia. Lutsk, PF “Smaragd”, 2012, pp. 92–113.

Рецензія/Peer review : 8.9.2014 р. Надрукована/Printed : 23.09.2014 р.  
Рецензована редакційною колегією