УДК 658.012.2

КОНЦЕПЦІЯ ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА З КОНТРАГЕНТАМИ

CONCEPT OF COUNTERACTION TO THE FORECASTS WHICH ARISE DUE TO THE INTERACTION OF THE ENTERPRISE WITH COUNTERPARTIES

Судакова О.І.
кандидат технічних наук,
доцент кафедри обліку, економіки
і управління персоналом підприємства,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Медведовская Т.П.
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства,
Національний гірничий університет

Драгун А.В.
магістр,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Шельдяєва О.І.
магістр,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Основою забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства як підприємницької структури є підтримка його сталого і максимально ефективного функціонування сьогодні і нагромадження достатнього потенціалу для збалансованого розвитку і стабільного зростання в майбутньому. Критерієм розвитку повинні бути показники діяльності підприємства, значення яких у майбутньому мають бути не гіршими, ніж у сьогоденні. Результати діяльності підприємства значною мірою визначаються зовнішнім середовищем, а саме підприємство як відкрита система залежить від атмосфери у відносинах постачань ресурсів, енергії, кадрів, а також від споживачів та конкурентів. При цьому виникають два принципові типи загроз, пов'язаних як із самим протіканням процесу виробничо-господарської діяльності та зумовлених взаємин підприємства з постачальниками, споживачами та конкурентами, так і з природною відповідною реакцією контрагентів підприємства на його активні дії. Розроблено концепцію управління безпекою взаємодії підприємства з контрагентами, що діють у загальному життєвому просторі. Запропоновано систему управління економічною безпекою підприємства на основі відтворювального підходу з урахуванням впливу економічних суперечностей.

Ключові слова: *система управління економічною безпекою підприємства, економічна безпека підприємства, контрагенти, постачальники, економічна безпека розвитку підприємства.*

Основой обеспечения достаточного уровня экономической безопасности предприятия как предпринимательской структуры является поддержка его постоянного и максимально эффективного функционирования в настоящее время и накопление достаточного потенциала для сбалансированного развития и стабильного роста в будущем. В качестве критерия развития должны выступать показатели деятельности предприятия, значения которых в будущем должны быть не хуже, чем в нынешнем времени. Результаты деятельности предприятия в значительной степени определяются внешней средой, а именно предприятие как открытая система зависит от атмосферы в отношениях поступлений ресурсов, энергии, кадров, а также от потребителей и конкурентов. При этом возникают два принципиальных типа угроз, связанных как с самим протеканием процесса производственно-хозяйственной деятельности и обусловленных взаимоотношений предприятия с поставщиками, потребителями и конкурентами, так и с естественной соответствующей реакцией контрагентов предприятия на его активные действия. Разработана концепция управления безопасностью взаимодействия предприятия с контрагентами, действующими в общем жизненном пространстве. Предложена система управления экономической безопасностью предприятия на основе воспроизводительного подхода с учетом влияния экономических противоречий.

Ключевые слова: *система управления экономической безопасностью предприятия, экономическая безопасность предприятия, контрагенты, поставщики, экономическая безопасность развития предприятия.*

The basis for ensuring an adequate level of economic security of an enterprise as an entrepreneurial structure is to support its sustainable and maximum effective functioning at present and to accumulate sufficient potential for balanced development and stable growth in the future. The criterion for development should be the performance indicators of the enterprise, the value of which in the future should be no worse than in the present. The results of the enterprise are largely determined by the external environment, namely, the enterprise as an open system depends on the atmosphere in the supply of resources, energy, personnel, as well as from consumers and competitors. In this case, there are two principal types of threats which are associated with the very course of the process of production and economic activity and the relationship of the enterprise with suppliers, consumers and competitors, as well as with the natural corresponding reaction of the contractors of the enterprise on its active actions. The concept of management of safety of interaction of the enterprise with contractors operating in the general living space has been developed. The system of management of economic security of the enterprise is proposed on the basis of the reproductive approach taking into account the influence of economic contradictions.

Keywords: *management system of economic security of the enterprise, economic safety of the enterprise, contractors, suppliers, economic security of the enterprise development.*

Постановка проблеми. Підвищення агресивності зовнішнього середовища привело до виникнення нових загроз і посилення їх впливу на результативність діяльності підприємств. Запобігання негативному впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх загроз можливе шляхом забезпечення своєчасної реакції на них і створення умов для безпечного розвитку через ефективне управління економічною безпекою в межах загальної системи управління суб'єктом господарювання. Прийняття оптимальних рішень у галузі управління і забезпечення економічної безпеки підприємств потребує вирішення низки питань, пов'язаних з урахуванням сучасних тенденцій налагодження та розширення стратегічної взаємодії підприємств із суб'єктами зовнішнього середовища для забезпечення реалізації власних стратегічних інтересів. У зв'язку з цим перед економістами і менеджерами постало завдання перегляду принципів і підходів до управління економічною безпекою та їх удосконалення з урахуванням нових вимог, які висуває нестабільне зовнішнє середовище функціонування підприємств. Одними з таких вимог є оперативність і результативність управлінських рішень, що можна забезпечити, використовуючи сучасні інструменти управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні в науковій літературі значна увага приділяється питанню економічної безпеки підприємств. Вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблемами економічної безпеки, зробили такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як Н.С. Безугла, О.Р. Бойкевич, Т.Г. Васильців, Г.Б. Веретенникова, О.А. Грунін, С.О. Грунін, Я.А. Жаліло, А.В. Іванов, А.В. Кірієнко, Р.М. Качалов, Г.Б. Клейнер, Г.В. Козаченко, Т.Б. Кузенко, В.А. Ліпкан, В.Я. Пригунов, А.С. Соснін, А.Г. Шаваєв, В.В. Шликов, В.І. Ярочкін, В.М. Ячменьова та ін. [1–9].

Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених показують, що для підприємства більш важливим є не уникнення загрози взагалі, а вміння її вчасно і точно передбачити для того, щоб вжити необхідних заходів. Це стосується як підприємств, що знаходяться у кризовому стані, так і підприємств, що успішно працюють.

Однак залишилася невирішена проблема – протидія загрозам, що виникають під час взаємодії підприємства з контрагентами, що діють у загальному життєвому просторі, оскільки метод прийняття управлінських рішень на основі лише інтуїції не може в сьогоднішніх умовах забезпечити максимально ефективне функціонування суб'єктів господарювання.

Мета статті – розроблення концепції протидії загрозам, що виникають під час взаємодії підприємства з контрагентами, що діють у загальному життєвому просторі в умовах нестабільного економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні більшість науковців погоджуються з необхідністю врахування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на рівень економічної безпеки підприємства. Управління економічною безпекою підприємства є складним, динамічним, інерційним процесом, а отже, вимагає виокремлення груп стратегічних і тактичних заходів. Підприємство, як і будь-яка виробнича система, неминуче залучається до взаємин із ринками факторів виробництва через необхідність використання певного набору ресурсів, що спричиняє відповідні витрати. В умовах насиченості ринку закупки, здійснені підприємством, можуть значно вплинути на зростання його прибутку поряд із продажами продукції. Водночас витрати, що виникають у сфері постачання та розподілу, також досить великі й інколи порівнянні з витратами у виробничій сфері. Саме тому завданням економічної безпеки підприємства стає нейтралізація загроз, що виникають у процесі боротьби за обмежений обсяг матеріальних ресурсів у межах життєвого простору підприємства.

При цьому під час формування економічної безпеки підприємства необхідно враховувати, що безпосередні стосунки підприємства з поста-

чальниками та споживачами зумовлюють виникнення певного виду ризиків, пов'язаних із самим процесом виробничо-господарської діяльності. Водночас функціонування підприємства може привести до виникнення загроз рівню безпеки його контрагентів, що викликає в них природну відповідну реакцію та наступне зниження загального рівня безпеки самого підприємства. Це положення проілюстроване на рис. 1.

Оскільки стосунки з постачальниками ресурсів є одним зі значних факторів-загроз, саме раціоналізація політики вибору постачальників і нормалізація подальшої взаємодії з ними повинні стати основою для підтримки достатнього рівня економічної безпеки. Основою для цього повинна стати концепція зон стратегічних ресурсів (ЗСР).

Зони стратегічних ресурсів – це сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити виведення на ринок того чи іншого товарного асортименту фірми. З огляду на наявність різних цін на однакові ресурси у різних постачальників принцип вибору оптимальної ціни сировини і матеріалів та їх застосування визначається більшою мірою мотивацією одержання достатнього прибутку (максимально можливого) за мінімальних витрат.

Основу процесу вибору постачальників повинні становити певні базові критерії, застосування яких дасть змогу створити попередній перелік постачальників, який буде деталізуватися під час проведення більш поглибленого аналізу. Усіх постачальників, що відповідають базовим критеріям, доцільно розподілити за категоріями відповідно до потенційного рівня загроз, який вони можуть становити для підприємства. Це дасть змогу правильно вибрати методи, які застосовуються під час роботи з постачальниками. До найбільш важливих із них відносять сертифікацію постачальників, партнерство (альянс) з постачальниками та рейтингування постачальників.

З погляду на забезпечення економічної безпеки вибір постачальника доцільно зобразити у вигляді двоступінчатої процедури з попереднім формуванням критеріїв оцінки та вибору постачальників і ранжируванням їх за категоріями. Загальна послідовність вибору постачальників представлена на рис. 2.

Крім цього, необхідно сформулювати низку вимог до процесу вибору постачальників, що враховують критерії безпеки, такі як стабільність і конкурентоспроможність групи постачальників; їх оптимальна вертикальна інтеграція; розподіл закупівель серед постачальників; забезпечення максимального впливу на обраних постачальників; організація співробітництва не з одним, а з декількома постачальниками ресурсів однієї групи; наявність резервних страхових фондів; гнучка структура підприємства, яка дає змогу ефективно змінювати її профіль; налагоджена мережа від постачальників до підприємства.

Закупівлі товару необхідно розподілити між альтернативними постачальниками таким чином, щоби збільшити вплив на них. Частка, яку одержить кожен окремий постачальник,

Рис. 1. Схема виникнення загроз під час взаємодії підприємства з контрагентами

повинна бути досить великою, щоб йому було невигідно її втрачати. Однак значний розподіл закупівель не дасть підприємству структурних переваг. Водночас закупівлі всього товару в одного постачальника можуть значно впливати на підприємство. Все це зумовлює необхідність стимулювання альтернативних постачальників до входу на ринок за рахунок невеликих обсягів закупівель.

Інший аспект нормалізації взаємин з постачальниками – розроблення системи контролю за їхньою діяльністю, яка також інтегрована

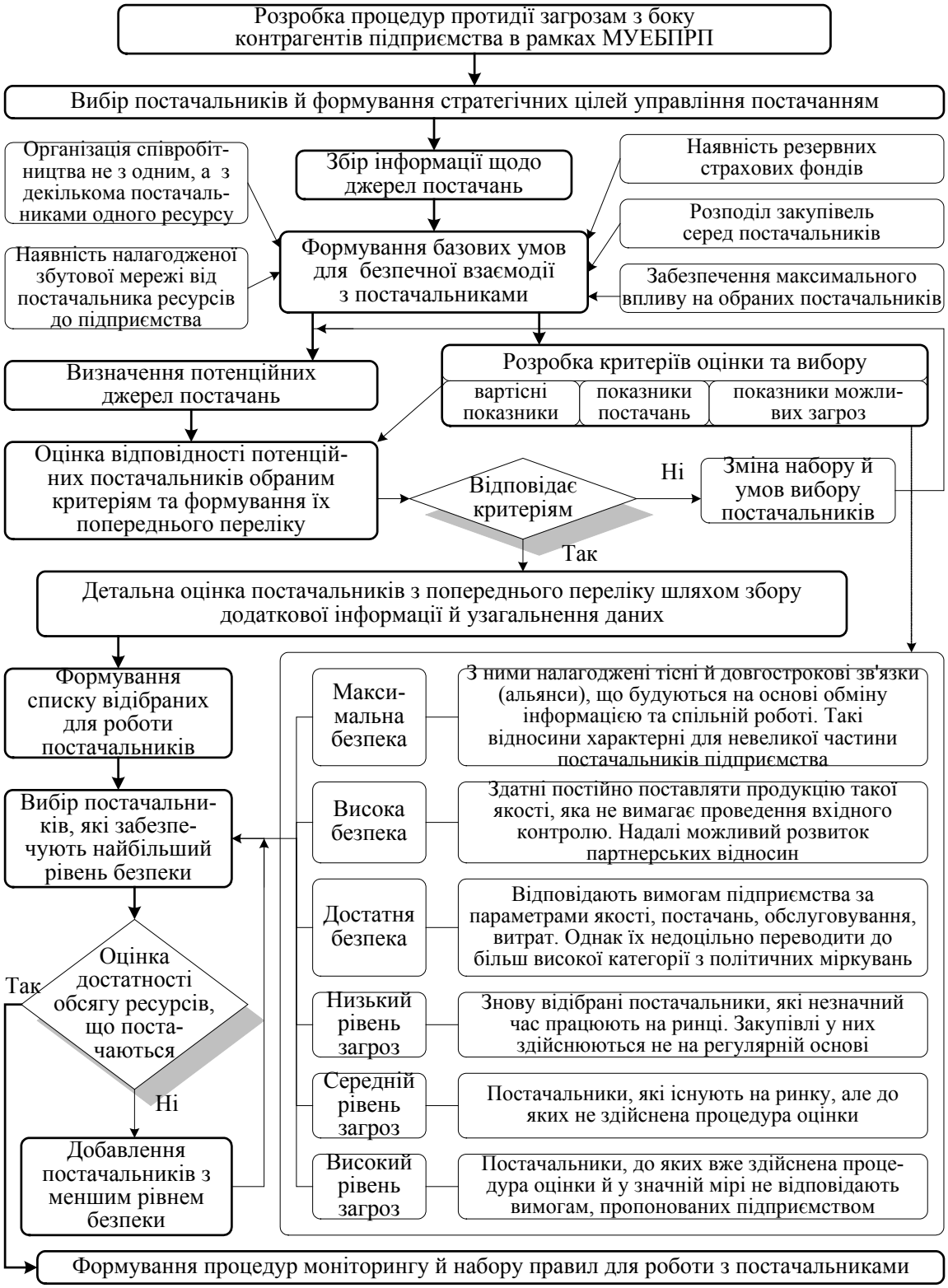

Рис. 2. Механізм управління економічною безпекою розвитку підприємства (елемент «взаємодія з постачальниками»)

в механізм управління безпекою. Приклад такої системи представлений на рис. 3.

У процесі проведення моніторингу та ранжирування постачальників необхідно приділити особливу увагу розгляду стабільності і конкурентоспроможності постачальників, оскільки більш доцільно купувати товар у тих із них, що поліпшують своє конкурентне становище, удосконалюючи товари або послуги, що надаються. Це гарантує підприємству придбання ресурсів відповідної якості за меншими цінами. Можливий вибір і таких постачальників, які зможуть задовольнити більшість вимог підприємства, що може поліпшити його конкурентне становище.

Також важливу роль у подоланні загроз взаємодії з постачальниками (див. рис. 1) відіграє можливість встановлення партнерських відносин із ними (рис. 4). Це дає можливість розвити елементи взаємодопомоги постачальника і підприємства в питаннях якості, зниження витрат і тривалості операційного циклу.

Важливу роль у процесі управління закупівлями відіграє контроль і управління якістю постачань ресурсів, яка охоплює самостійний блок загроз, контроль за якими необхідний для підприємства, та якісний рівень взаємин із постачальниками. У зв'язку з цим для підприємства принципово важливо мати надійний інструментарій для оцінки якості, що може бути забезпечено конкретним постачальником.

З погляду контролю за можливими загрозами під якістю варто розуміти спроможність постачальника задовольняти потреби підприємства. Таким чином, мірилом якості послуги може бути тільки задоволеність споживачів. Якщо споживач задоволений, то послуга якісна. Якість у такому розумінні не може мати абсолютної оцінки. Будь-які кількісні показники якості є відносними й існують у формі рейтингів, оцінок невідповідностей, оцінок ступеня відповідності стандартам тощо.

Крім оцінки якості діяльності постачальника і формування на цій основі оптимального для підприємства набору постачальників (див. рис. 2), необхідно забезпечити і безпосередню оцінку якості послуг та продукції постачальника, його здатність поставляти продукцію/послуги, які задовольняють потребам підприємства.

У створенні оптимального набору зон стратегічних ресурсів та виробленні стратегії поведінки підприємства на ринку факторів виробництва необхідно оперативно враховувати будь-які можливі зміни ситуації, а протидія загрозі неотримання товару-ресурсу від постачальника повинна ґрунтуватися на наявності альтернативних постачальників та можливості вибору з їхнього числа інших основних постачальників товарів-ресурсів.

Іншим елементом загроз взаємин із контрагентами, який необхідно враховувати у процесі забезпечення економічної безпеки (див. рис. 1),

Рис. 3. Моніторинг діяльності постачальників

є взаємини зі споживачами продукції підприємства й оптимізація рівня дебіторської заборгованості. У цьому аспекті треба розглядати не тільки прострочену або безнадійну заборгованість, але і зайве зростання «нормальної» дебіторської заборгованості та супутнє цьому «заморожування» активів і зниження швидкості оборотності коштів, а також проблеми повернення боргів.

Діяльність у деяких галузях та багато з видів підприємництва невигідні або навіть неможливі без відстрочки платежів. До них належить і рух певних груп товарів, які поставляються оптовиками вроздріб, та надання різних послуг і робіт, наприклад будівельних та підрядних, орендні взаємини тощо.

Механізм управління економічною безпекою підприємства повинний забезпечити можливість здійснення щоденного контролю за станом розрахунків із дебіторами та передачею необхідних даних керівництву підприємства в табличній формі з розбивкою по клієнтах і термінах. Такий контроль дуже важливий, тому що стан розрахунків із дебіторами впливає на загальну безпеку грошових потоків підприємства, забезпечує можливість проведення своєчасних розрахунків із постачальниками (при цьому зростає рівень безпеки підприємства, оскільки, виходячи з рис. 1, постачальники не будуть застосовувати відповідних заходів), виконання податкових зобов'язань.

Висновки. 1. Результати діяльності підприємства значною мірою визначаються зовнішнім середовищем, а саме підприємство як відкрита система залежить від атмосфери у відносинах постачань ресурсів, енергії, кадрів, а також від споживачів та конкурентів. При цьому виникають два принципових типи загроз, пов'язаних як із самим протіканням процесу виробничо-господарської діяльності та взаємин підприємства з постачальниками, споживачами і конкурентами, так і з природною відповідною реакцією контрагентів підприємства на його активні дії.

2. Основою для підтримки достатнього рівня економічної безпеки буде раціональна політика вибору постачальників та нормалізація подальшої взаємодії з ними. Така політика повинна ґрунтуватися на аналізі важливості передбачуваних закупівель, рівні можливих загроз для характеристик виробленої продукції і виробничих витрат, особливостях ринку постачань та зон стратегічних ресурсів, наявності бар'єрів на шляху проникнення на ринок, характеру ринкової конкуренції, можливості встановлення партнерських відносин із постачальниками й управлінні якістю постачань ресурсів.

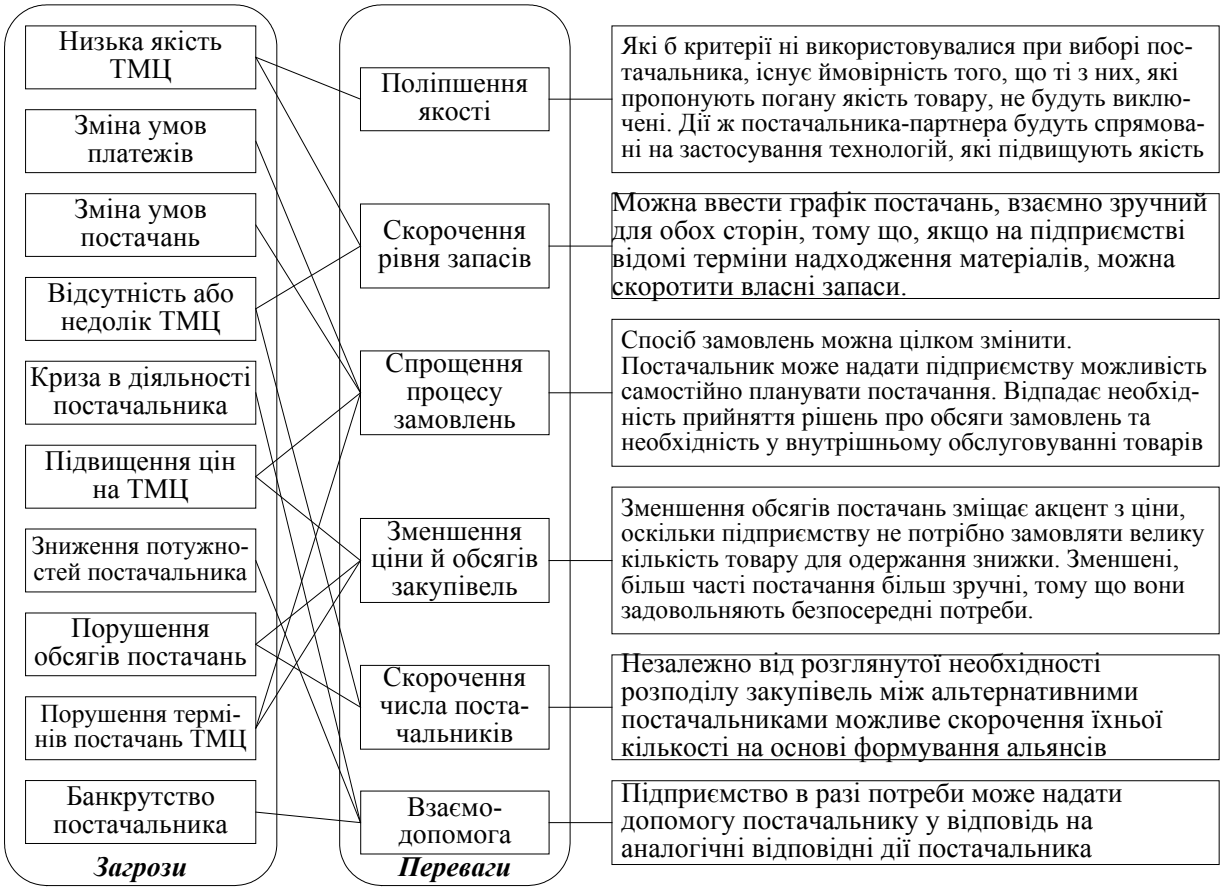

Рис. 4. Нейтралізація загроз шляхом встановлення партнерських відносин із постачальником

3. Критерій безпеки необхідно накладати на взаємини зі споживачами та стратегії позиціонування продукції шляхом контролю договірних відносин та оптимізації рівня дебіторської заборгованості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кавун С.В. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект: монографія / С.В. Кавун. – Харків: ТОВ «Щедра садиба плюс», 2014. – 312 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О.І. Ковтун. – К.: Ліра-К, 2014. – 680 с.
3. Пекна Г.Б. Вибір вектора регіонального інтеграційного розвитку України з позиції забезпечення економічної безпеки / Г.Б. Пекна // Вчені записки / Ун-т економіки та права «КРОК». – К., 2011. – Вип. 25. – Київ, 2011. – С. 100–108.
4. Шпак Н.О. Економічна стабільність суб'єктів господарювання в умовах хаотичного розвитку національної економіки України: навч. посіб. / Н.О. Шпак, О.В. Пирог. – К.: Ліра-К, 2015. – 288 с.
5. Ковальчук Н.А. Подходы к оценке финансово-экономической безопасности отечественных предприятий / Н.А. Ковальчук, А.Г. Корбутяк. – Бизнес-информ. – 2014. – № 10. – С. 249–255. – Режим доступа: http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014_10_0&lang=ru&stqa=40
6. Судакова О.І., Попова В.В., Медведовская Т.П., Ганжа А.В. Концепція управління економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Судакова, В.В. Попова, Т.П. Медведовская, А.В. Ганжа // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – № 4. – Режим доступу до журналу: www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/4–2016-ukr
7. Судакова О.І., Щеглова О.Ю., Гасенко О.О. Головна характеристика механізму управління економічною безпекою розвитку підприємства / О.І. Судакова, О.Ю. Щеглова, О.О. Гасенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». – № 24. – Одеса: МГУ, 2017. – С. 11–14.
8. Пекна Г.Б. Вибір вектора регіонального інтеграційного розвитку України з позиції забезпечення економічної безпеки / Г.Б. Пекна // Вчені записки / Ун-т економіки та права «КРОК». – К., 2011. – Вип. 25. – Київ, 2011. – С. 100–108.
9. Рудниченко Е.Н. Адаптация системы экономической безопасности предприятия к влиянию субъектов таможенного регулирования / Е.Н. Рудниченко // Бизнес-информ. – 2014. – № 4. – С. 303–307. – Режим доступа: http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014_04_0&lang=ru&stqa=50