

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА З КОНТРАГЕНТАМИTHE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ECONOMIC SAFETY
OF INTERACTION OF THE ENTERPRISE WITH COUNTERPARTIES

УДК 658.012.2

Судакова О.І.к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку,
економіки і управління персоналом
підприємства,
Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури**Куликова Я.В.**магістр
Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури**Алаваня Желько**магістр
Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури

У статті розглянуто систему управління економічною безпекою взаємодії підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі. Запропоновано систему управління економічною безпекою підприємства на основі відтворювального підходу з врахуванням впливу економічних суперечностей.

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

В статье рассмотрена система управления экономической 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.

In the article, the system of management of economic safety of the interaction of the enterprise with counteragents acting in the general living space is considered. 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.

Key words: management system of economic security of enterprise, economic safety of enterprise, contractors, suppliers, economic security of enterprise development.

Постановка проблеми. Підвищення агресивності зовнішнього середовища призвело до виникнення нових загроз і посилення їх впливу на результативність діяльності підприємств. Запобігання негативному впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх загроз можливо шляхом забезпечення своєчасної реакції на них і створення умов для безпечного розвитку через ефективне управління економічною безпекою в рамках загальної системи управління суб'єктом господарювання. Прийняття оптимальних рішень в області управління й забезпечення економічної безпеки підприємств потребує вирішення ряду 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 виникло завдання перегляду існуючих принципів і підходів до управління економічною безпекою та їх вдосконалення 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 вклад у дослідження, пов'язані з проблемами економічної безпеки, зробили такі вітчизняні і зарубіжні науковці: 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. [1–3].

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 успішно працюючих підприємств.

Однак, залишилася невирішена проблема – протидія погрозам, що виникають при взаємодії підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі, оскільки метод прийняття управлінських рішень на основі лише інтуїції не може в існуючих умовах забезпечити максимально ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

Постановка завдання. Розробка систему управління економічною безпекою взаємодії підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі в умовах нестабільного економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день 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 виділення груп стратегічних і тактичних заходів. Підприємство, як будь-яка виробнича система, неминуче залучається до взаємин з 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 продажем продукції. У той же час, витрати, що виникають у сфері постачання та розподілу, також досить великі й у деяких випадках порівнянні з витратами у виробничій сфері. Саме тому задачею економічної безпеки підприємства стає нейтралізація загроз, що виникають у процесі боротьби за обмежений обсяг матеріальних ресурсів у межах життєвого простору підприємства.

При цьому при формуванні економічної безпеки підприємства необхідно враховувати, що безпосередні стосунки підприємства з постачальниками та споживачами обумовлюють виникнення певного виду ризиків, пов'язаних із самим процесом виробничо-господарської діяльності. Разом з тим, функціонування підприємства може призвести до виникнення загроз рівню безпеки його контрагентів, що викликає в них природну відповідну реакцію та наступне зниження загального рівня безпеки самого підприємства. Дане положення проілюстроване на рис. 1.

Оскільки стосунки з постачальниками ресурсів виступають одним із значних факторів-загроз, саме раціоналізація політики вибору постачальників й нормалізація наступної 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 й матеріалів та їх застосування визначається більшою мірою мотивацією одержання достатнього прибутку (максимально можливого) при мінімальних витратах.

Основу процесу вибору постачальників повинні складати певні базові критерії, застосування яких дозволить створити попередній перелік постачальників, який буде деталізуватися при проведенні 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 дозволить правильно вибрати методи, які застосовуються при роботі з постачальниками. До найбільш важливих з них відносять сертифікацію постачальників, партнерство (альянс) з постачальниками та рейтингування постачальників.

З погляду на забезпечення економічної безпеки, процедуру вибору постачальника доцільно зобразити у вигляді двоступінчастої 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 ряд вимог до процесу вибору постачальників, що враховують критерії безпеки такі, як: стабільність й конкурентоздатність групи постачальників; оптимальна їхня вертикальна інтеграція; розподіл закупівель серед постачальників; забезпечення максимального впливу на обраних постачальників; організація співробітництва не з одним, а з декількома

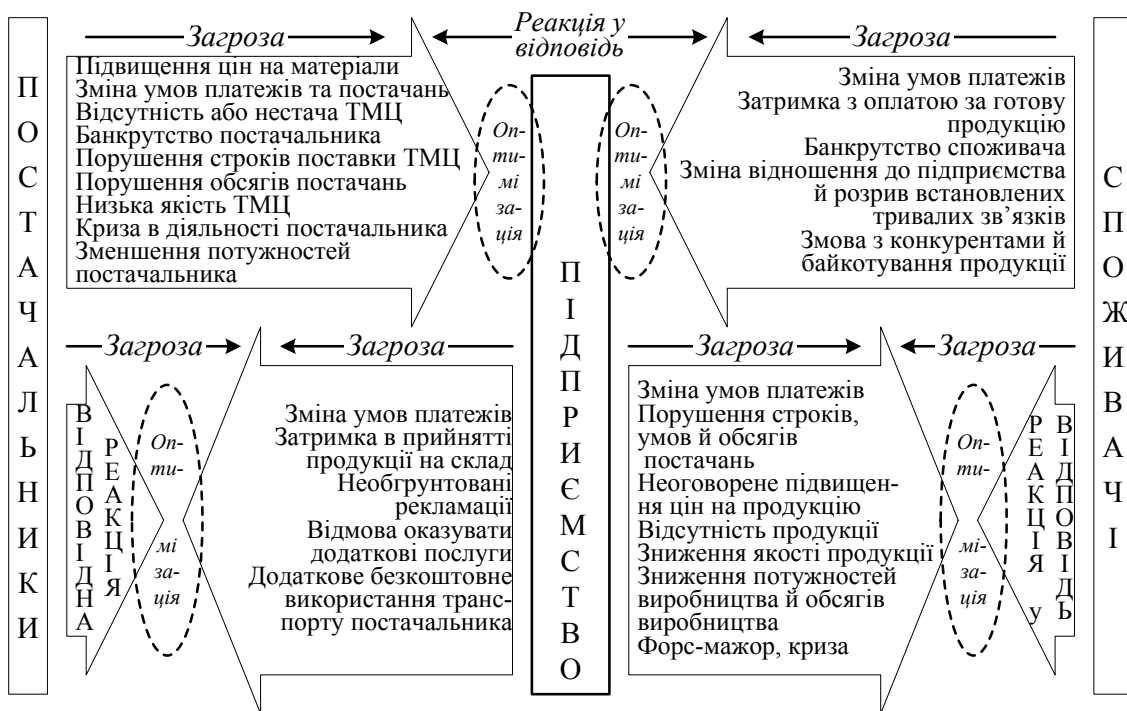


Рис. 1. Схема виникнення загроз при взаємодії підприємства з контрагентами

постачальниками ресурсів однієї групи; наявність резервних страхових фондів; гнучка структура підприємства, яка дозволяє ефективно змінювати її профіль; налагоджена мережа від постачальників до підприємства.

Закупівлі товару необхідно розподілити між альтернативними постачальниками таким чином, щоб збільшити вплив на них. Частка, яку одержить кожен окремих постачальник, повинна бути досить великою, щоб йому було не вигідно її втрачати. Однак, значний розподіл закупівель не дасть підприємству структурних переваг. У той же час

закупівлі всього товару в одного постачальника можуть значно впливати на підприємство. Все це обумовлює необхідність стимулювання альтернативних постачальників до входу на ринок за рахунок невеликих обсягів закупівель.

Наступний аспект нормалізації взаємин з постачальниками – розробка системи контролю за їхньою діяльністю, яка також інтегрована в механізм управління безпекою. Приклад такої системи представлений на рис. 3.

У процесі проведення моніторингу та ранжирування постачальників необхідно приділити осо-

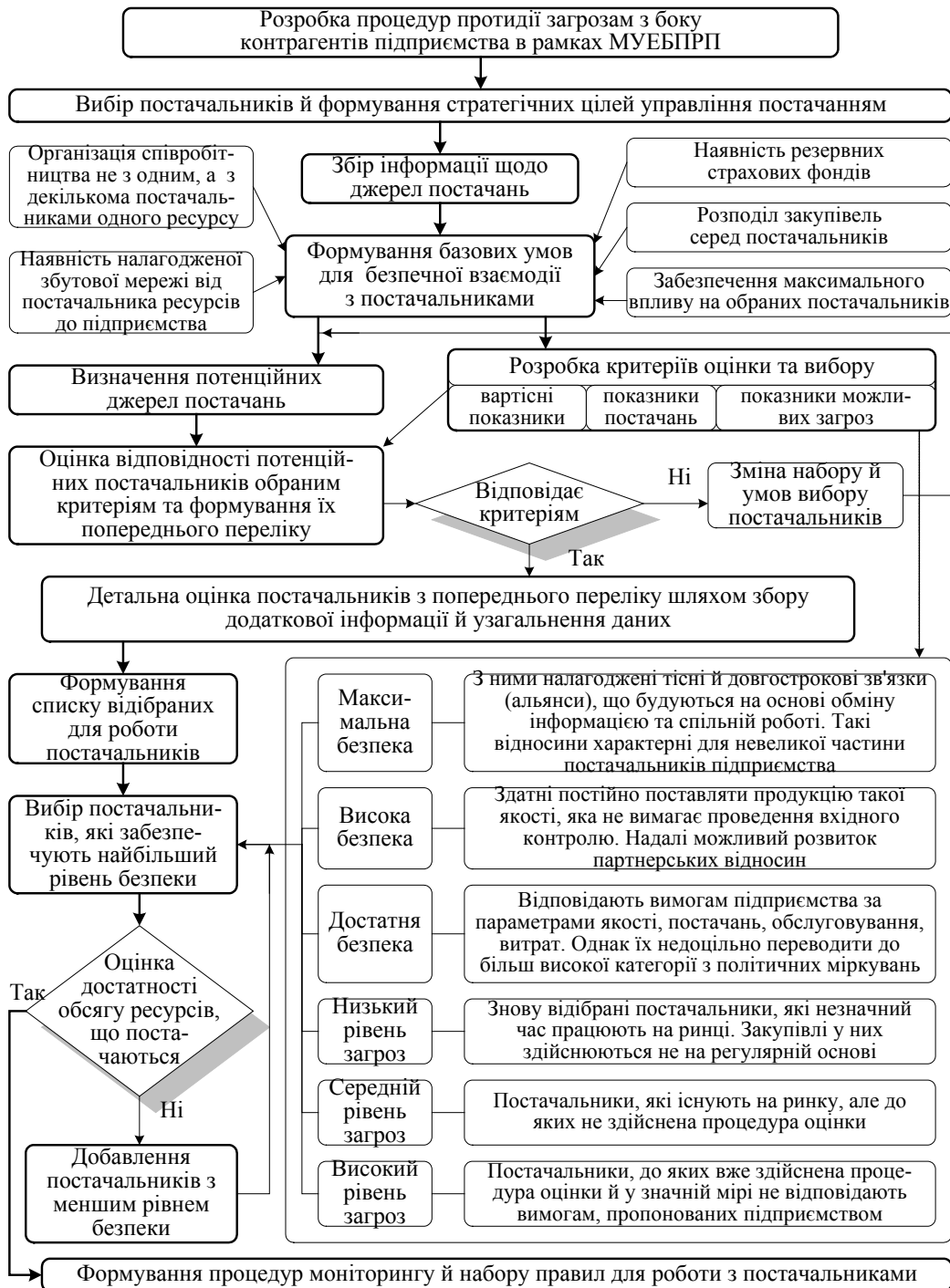


Рис. 2. Механізм управління економічною безпекою розвитку підприємства (елемент «взаємодія з постачальниками»)

бливу увагу розгляду стабільності й конкурентоздатності постачальників, оскільки більш доцільно купувати товар у тих з них, що поліпшують своє конкурентне становище, удосконалюючи товари або послуги, що надаються. Це гарантує підприємству придбання ресурсів відповідної якості за меншими цінами. Можливий вибір й таких постачальників, які зможуть задовольнити більшість вимог підприємства, що може поліпшити його конкурентне становище.

Важливу роль у процесі управління закупівлями відіграє контроль й управління як якістю постачань ресурсів, яка охоплює самостійний блок загроз, контроль за якими необхідний для підприємства, так і загалом якісний рівень взаємин з 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, 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 й 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.

При 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 загрози неотримання товару-ресурсу від постачальника повинно ґрунтуватися на наявності альтернативних постачальників та можливості вибору з їхнього числа інших основних постачальників товарів-ресурсів.

Наступним елементом загроз взаємин з контрагентами, який необхідно враховувати у процесі забезпечення економічної безпеки (див. рис. 1), є взаємини зі споживачами продукції підприємства й оптимізація рівня дебіторської заборгованості. У даному аспекті треба розглядати не тільки прострочену або безнадійну заборгованість, але і зайве зростання «нормальної» дебіторської заборгованості та супутнє цьому «заморожування» активів й зниження швидкості оборотності коштів, а також проблеми повернення боргів.

Діяльність у деяких галузях та багато з видів підприємництва невідгідні або навіть неможливі без відстрочки платежів. До них відноситься й 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



Рис. 3. Моніторинг діяльності постачальників

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

Підприємство повинне прагнути до встановлення таких відносин зі споживачами, за яких вони формулюють свій попит, і не потрібно ґрунтуватися на прогнозуванні, оскільки в сучасних умовах непередбачених та стрімких змін у зовнішньому середовищі значно знижується точність будь-якого прогнозу.

Погрішності у прогнозуванні змушують підприємства підтримувати додаткові запаси по всьому логістичному ланцюгу, що збільшує потреби

в капіталі й приводить до зростання витрат. Однак, не завжди прогнозування попиту можна замінити точними даними про замовлення. Це залежить від кон'юнктури ринку, на якому працює підприємство. Прийняти оптимальне рішення про перехід на планування постачань продукції на основі замовлень споживачів можна за допомогою пропонованої схеми (рис. 4).

Критерій безпеки стосунків зі споживачами необхідно застосовувати і до стратегії позиціонування продукції. Так на даний час виділяються три основні стратегії: виробництво на склад, зборка на замовлення, виробництво на замовлення. Застосування кожної з них пов'язано з певними загрозами, сила впливу яких буде відрізнятися у залежності від обраної стратегії.

Головними факторами, які впливають на вибір стратегії позиціонування продукту, є тривалість виробничого циклу виготовлення виробів, прийнятний час очікування покупцем постачання продукції та ступінь адаптації продукту, яку вимагає покупець. Різне сполучення даних факторів обу-

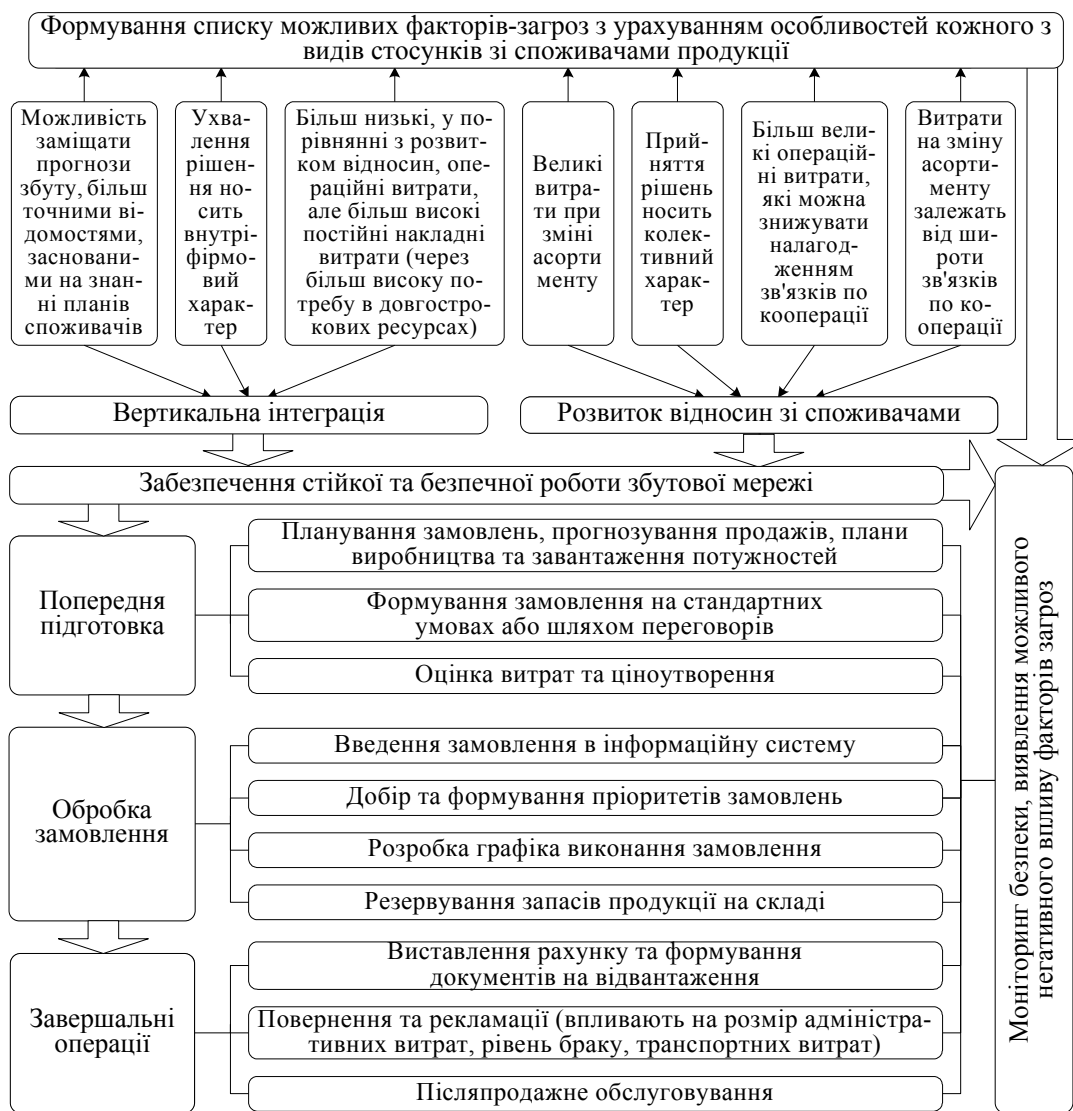


Рис. 4. Встановлення безпечних взаємин зі споживачами

мовлює як вибір стратегії, так і формує специфічний (індивідуальний для кожного конкретного випадку) набір факторів-загроз, які повинні контролюватися у процесі моніторингу безпеки.

Висновки з проведеного дослідження.

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 й обумовлених взаємин підприємства з постачальниками, споживачами та конкурентами, так і з природною відповідною реакцією контрагентів підприємства на його активні дії. Основою для підтримки достатнього рівня економічної безпеки буде раціональна політика вибору постачальників та нормалізація наступної 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 з постачальниками й управлінні якістю постачань ресурсів. Критерій безпеки необхідно накладати на взаємини зі споживачами та стратегії позиціонування продукції, шляхом контролю

договірних відносин й 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. 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.

REFERENCES:

1. Kavun S.V. (2014) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Economic security of the enterprise]. Kharkiv: «Shchedry farmstead plus» LLC (in Ukrainian).
2. Kovtun O.I. (2014) Strategiya pidpriemstva [Strategy of the enterprise]. Kyiv: Lira-K (in Ukrainian).
3. Sudakova O.I., Scheglova O.Yu., Gasenko O.O. Golovna harakteristika mehanizmu upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu rozvitku pidpriemstva [The main characteristic of control mechanism of the economic security enterprise]. Scientific bulletin of the International Humanitarian University. Series: «Economics and Management». – No. 24. – Odessa: MSU. pp. 11–14 (in Ukrainian).

Sudakova O.I.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Accounting, Economics,
and Human Resources Management of Enterprise,
Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture

Kulikova Y.V.

Master,
Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture

Alavany Gelko

Master,
Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture

THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ECONOMIC SAFETY OF INTERACTION OF THE ENTERPRISE WITH COUNTERPARTIES

An enterprise, like any production system, inevitably engages in the relationship with the factors of production markets, due to the need to use a certain set of resources, which results in some definite costs. In the conditions of market saturation, the purchases, which are made by the enterprise, can significantly affect its profit growth along with the sale of products. At the same time, the costs incurred in the supply and distribution sector are also quite large and, in some cases, are comparable to costs in the manufacturing sector. That is why the task of economic security of the enterprise is to neutralize the threats that arise in the process of struggle for a limited amount of resources within the living space of the enterprise.

At the same time, forming the economic security of an enterprise, it is necessary to take into account that the direct relations between the enterprise and suppliers and consumers cause the emergence of a certain type of risks associated with the process of production and economic activity. At the same time, the operation of an enterprise can lead to threats to the level of security of its counterparties, causing a natural reaction in them and the subsequent reduction of the overall level of safety of the enterprise itself.

The system of management of safety of interaction of the enterprise with contractors operating in the general living space is developed. 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 the balanced development and stable growth in the future. The criterion for the development should be the performance indicators of the enterprise, the value of which in the future should be no worse than in the present. 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 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.