

*Верхоглядова Н.І.,**д.е.н., професор,**проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи,**Придніпровська державна академія будівництва та архітектури**Судакова О.І.,**к.т.н., доцент,**доцент кафедри**обліку, економіки і управління персоналом підприємства,**Придніпровська державна академія будівництва та архітектури**Горела В.Д.,**магістр,**Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

КОНЦЕПЦІЯ ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ З БОКУ КОНТРАГЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті визначено фактори-загрози, що виникають під час взаємодії підприємства з контрагентами, які діють в загальному життєвому просторі. Запропоновано концепцію протидії загрозам з боку контрагентів підприємства в рамках механізму управління економічною безпекою підприємства.

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

Постановка проблеми. В умовах загострення економічної кризи, що поставила на межу виживання низку підприємств, які ще донедавна вважалися успішними й стабільно функціонуючими, питання про економічну безпеку набуло особливої актуальності. Підвищення агресивності зовнішнього й частково внутрішнього 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 галузі управління й 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. У зв'язку з цим перед економістами і менеджерами виникло завдання перегляду наявних принципів і підходів до управління економічною безпекою та їх вдосконалення з урахуванням нових вимог, які висуває нестабільне зовнішнє середовище функціонування підприємств.

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, зокрема, Н.С. Безугла, О.Р. Бойкевич, Т.Г. Васильців, Г.Б. Веретеннікова, 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 [1–4].

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.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак залишилася невирішена проблема – протидія погрозам, що виникають під час взаємодії підприємства з контрагентами, які діють в загальному життєвому просторі.

Мета статті полягає в розробці концепції протидії загрозам з боку контрагентів підприємства в рамках механізму управління економічною безпекою підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині більшість науковців погоджується 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 і будь-яка інша виробнича система, обов'язково 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 разом із продажем продукції. Водночас витрати, що виникають у сфері постачання та розподілу, також досить великі й у деяких випадках порівняні 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 під час формування 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. Водночас функціонування підприємства може призвести до виникнення загроз рівню безпеки його контрагентів, що викликає в них природну відповідну реакцію та подальше зниження загального рівня безпеки самого підприємства. Це положення проілюстровано на рис. 1.



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

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

Оснву процесу вибору постачальників повинні складати 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 з них відносять сертифікацію постачальників, партнерство (альянс) з постачальниками та рейтингування постачальників.

З огляду на забезпечення економічної безпеки процедуру вибору 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 конкурентоздатність групи постачальни-

ків; оптимальна їхня вертикальна інтеграція; розподіл закупівель серед постачальників; забезпечення максимального впливу на вибраних 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, щоб збільшити вплив на них. Частина, 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. Водночас 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 представлено на рис. 3.

У процесі проведення моніторингу та ранжирування постачальників необхідно приділити особливу увагу розгляду стабільності й конкурентоздатності постачальників, оскільки більш доцільно купувати товар у тих з них, що поліпшують своє конкурентне становище, вдосконалюючи 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 відіграють 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 поста-

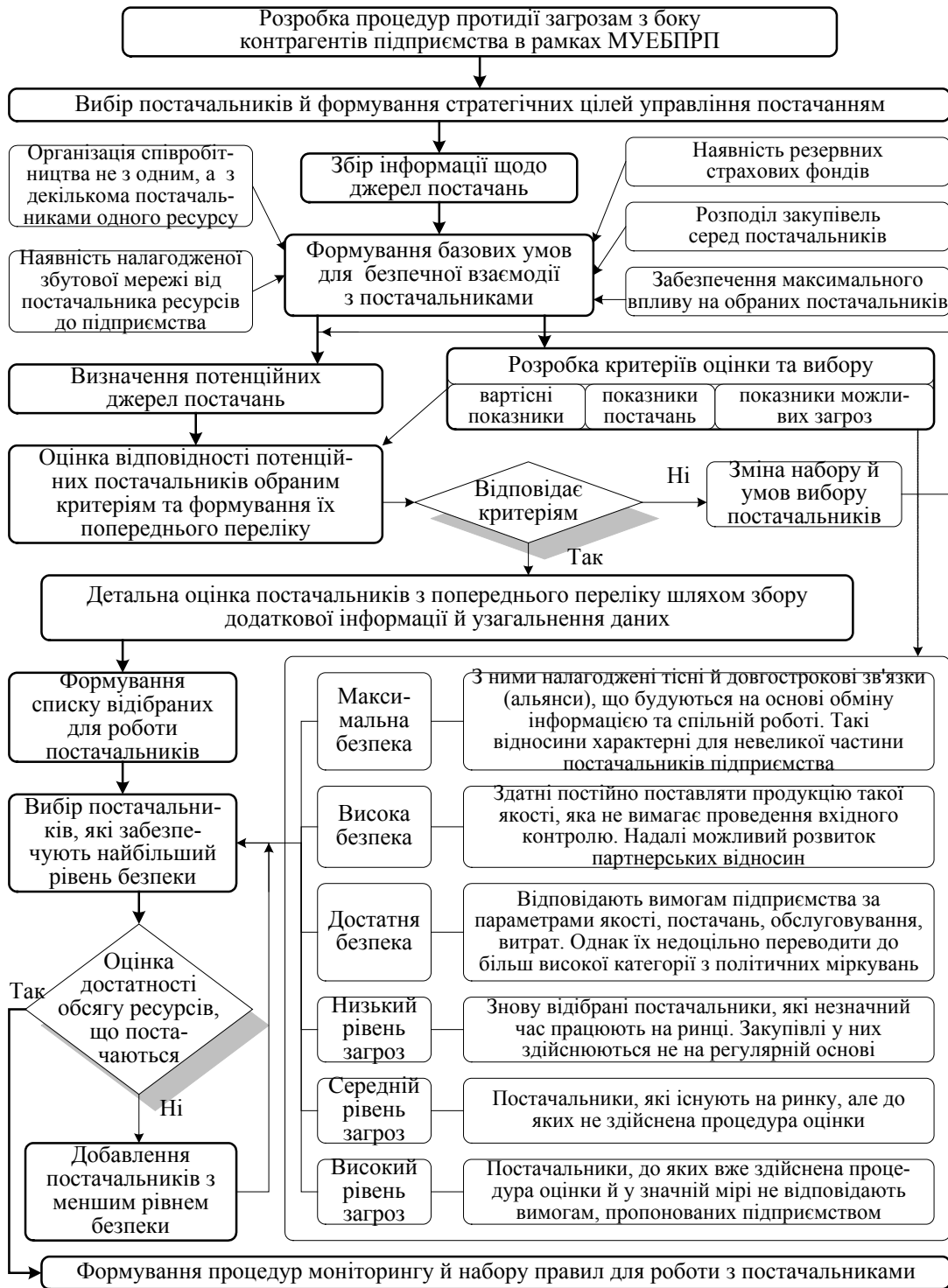


Рис. 2. Механізм управління економічною безпекою розвитку підприємства (елемент «взаємодія з постачальниками»)

чальниками. 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 є якісною. Якість у такому розумінні не може мати абсолютної оцінки. Будь-які кількісні показ-

ники 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 (рис. 2), необхідно забезпечити і безпосередню оцінку якості послуг та продукції постачальника, його здатність поставляти продукцію/послуги, які задовольняють потреби підприємства.



Рис. 3. Моніторинг діяльності постачальників

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

Наступними елементами загроз взаємин з контрагентами, який необхідно враховувати в процесі забезпечення економічної безпеки (рис. 1), є взаємини зі споживачами продукції підприємства й оптимізація рівня дебіторської заборгованості. В цьому аспекті треба розглядати не тільки прострочену або безнадійну заборгованість, але й 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 не вигідні або навіть неможливі без відстрочки платежів. До них відноситься й рух певних груп товарів, які поставляються оптовиками вроздріб, а також надання різних послуг і робіт, наприклад будівельних та підрядних, орендні взаємини.

Механізм управління економічною безпекою підприємства повинен забезпечити можливість здійснення щоденного контролю за станом розрахунків з дебіторами та передачею необхідних даних керівництву підприємства в табличній формі з розбивкою по клієнтах і термінах. 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, слід сказати, що постачальники не будуть вживати відповідних заходів), виконання податкових зобов'язань.

Висновки. З огляду на вищезазначене можна зробити такі висновки.

1) Результати діяльності підприємства значною мірою визначаються зовнішнім середовищем, а 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, що пов'язані 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.

2) Основою для підтримки достатнього рівня економічної безпеки будуть 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 з постачальниками й управлінні якістю постачань ресурсів.

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

Література:

1. Кавун С.В. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект : [монографія] / С.В. Кавун. – Х. : Щедра садиба плюс, 2014. – 312 с.
2. Концепція управління економічною безпекою підприємства / [О.І. Судакова, В.В. Попова, Т.П. Медведовська, А.В. Ганжа] // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/4-2016-ukr.
3. 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». – 2017. – № 24. – С. 11–14.
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.

Верхоглядова Н.И., Судакова О.И., Горелая В.Д.
Концепция противодействия угрозам со стороны контрагентов предприятия в рамках механизма управления экономической безопасностью предприятия

Аннотация. В статье определены факторы-угрозы, которые возникают при взаимодействии предприятия с

контрагентами, которые действуют в общем жизненном пространстве. Предложена концепция противодействия угрозам со стороны контрагентов предприятия в рамках механизма управления экономической безопасностью предприятия.

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

Verhohlyadova N.I., Sudakova O.I., Gorela V.D.
Concept of threats of the contractors of the enterprise in the framework of the mechanism of economic security

Summary. The article defines the factors-threats that arise in the interaction of the enterprise with contractors which are operating in the general living space. The concept of counteracting threats by the contractors of the enterprise in the framework of the mechanism of management of economic security is offered.

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