

УДК 658.012.2

Судакова О.І.*кандидат технічних наук,**доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури***Медведовська Т.П.***кандидат педагогічних наук,**доцент кафедри економіки підприємства
Національного гірничого університету***Бондарчук С.Б.***магістр**Придніпровської державної академії будівництва та архітектури***Мельник Ю.С.***магістр**Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*

МАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

MATERIAL RESOURCES IN THE SYSTEM OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Основою забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства як підприємницької структури є підтримка його сталого і максимально ефективного функціонування в даний час і нагромадження достатнього потенціалу для збалансованого розвитку і стабільного зростання в майбутньому. Механізмом управління економічною безпекою підприємства має бути реалізований комплекс заходів, спрямованих на підтримку надійності логістичної системи на необхідному рівні, що повинно довести ймовірність відмовлень або виникнення загроз безпеці роботи до мінімуму. При цьому під надійністю системи управління рухом потоку матеріальних ресурсів пропонується розуміти здатність системи виконувати всю сукупність операцій з управління матеріальними ресурсами в повному обсязі, з відповідною якістю протягом заданого інтервалу часу поза залежністю від впливу негативних факторів-загроз.

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

АННОТАЦИЯ

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. Механизмом управления экономической безопасностью предприятия должен быть реализованный комплекс мероприятий, направленных на поддержку надежности логистической системы на необходимом уровне, что должно свести вероятность отказов или возникновения угроз безопасности работы до минимума. При этом под надежностью системы управления движением потока материальных ресурсов предлагается понимать способность системы выполнять всю совокупность операций по управлению материальными ресурсами в полном объеме, с соответствующим качеством в течение заданного интервала времени вне зависимости от влияния негативных факторов-угроз.

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

ANNOTATION

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 mechanism of management of the economic security of an enterprise has to be implemented by a set of measures which is aimed at maintaining the reliability of the logistics system at the required level. It must increase the probability of refusals or the occurrence of the work safety threats to a minimum. In this case, under the reliability of the flow control system of material resources, it is proposed to understand the ability of the system in order to perform the entire set of operations on the management of material resources in general, and with the corresponding quality over a given time interval, without dependence on the influence of negative factors-threats.

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

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 можливе 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 у сфері управління й забезпечення економічної безпеки підприємств потребують 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 із цим перед економістами і менеджерами виникло завдання перегляду наявних 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: 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. Пригуннов, А.С. Соснін, А.Г. Шаваєв, В.В. Шликов, В.І. Ярочкін, В.М. Ячменьова та ін.

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

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак залишилася невирішена проблема – надійність системи управління рухом потоку матеріальних ресурсів, оскільки метод прийняття управлінських рішень на основі лише інтуїції не може в наявних умовах забезпечити максимально ефективне функціонування суб'єктів господарювання.

Мета статті полягає у розробленні управління матеріальними ресурсами в повному обсязі, з відповідною якістю, протягом заданого інтервалу часу поза залежністю від впливу негативних факторів-загроз в умовах нестабільного економічного середовища.

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 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. Водночас витрати, що виникають у сфері постачання та розподілу, також досить великі й у деяких випадках порівняні 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 враху-

вати, що безпосередні стосунки підприємства з постачальниками та споживачами зумовлюють виникнення певного виду ризиків, пов'язаних із самим процесом виробничо-господарської діяльності. Разом із 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. Це положення проілюстроване на рис. 1.

Оскільки стосунки з постачальниками ресурсів виступають 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.

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.

Основа 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. Всіх 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 належать сертифікація постачальників, партнерство (альянс) із постачальниками та рейтингування постачальників.

З погляду 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 того, необхідно сформулювати низку 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 постачальниками ресурсів однієї групи; наявність резервних страхових фондів; гнучка структура підприємства, яка дає змогу ефективно змі-



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

нювати її профіль; налагоджена мережа від постачальників до підприємства.

Закупівлі товару необхідно розподілити між альтернативними постачальниками так, щоб збільшити вплив на них. Частка, яку одержить кожен окремий 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 зумовлює необхідність стимулювання альтернативних постачальників до входу на ринок за рахунок невеликих обсягів закупівель.

Наступний аспект нормалізації взаємин із постачальниками – розроблення системи контролю над 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 із них, що поліпшують своє конкурентне становище, вдосконалюючи 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 немаловажну роль у подоланні загроз взаємодії з постачальниками (рис. 1) відіграє можливість установа партнерських відно-

син із ним (рис. 4). Це дає можливість розвинути елементи взаємодопомоги постачальника і підприємства в питаннях якості, зниження витрат і тривалості операційного циклу.

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

З погляду контролю над 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 (рис. 2), необхідно забезпечити і безпосередню оцінку якості послуг та продукції постачальника, його здатність поставляти продукцію/послуги, які задовольняють потребам підприємства.

Під час створення оптимального набору зон стратегічних ресурсів та вироблення страте-

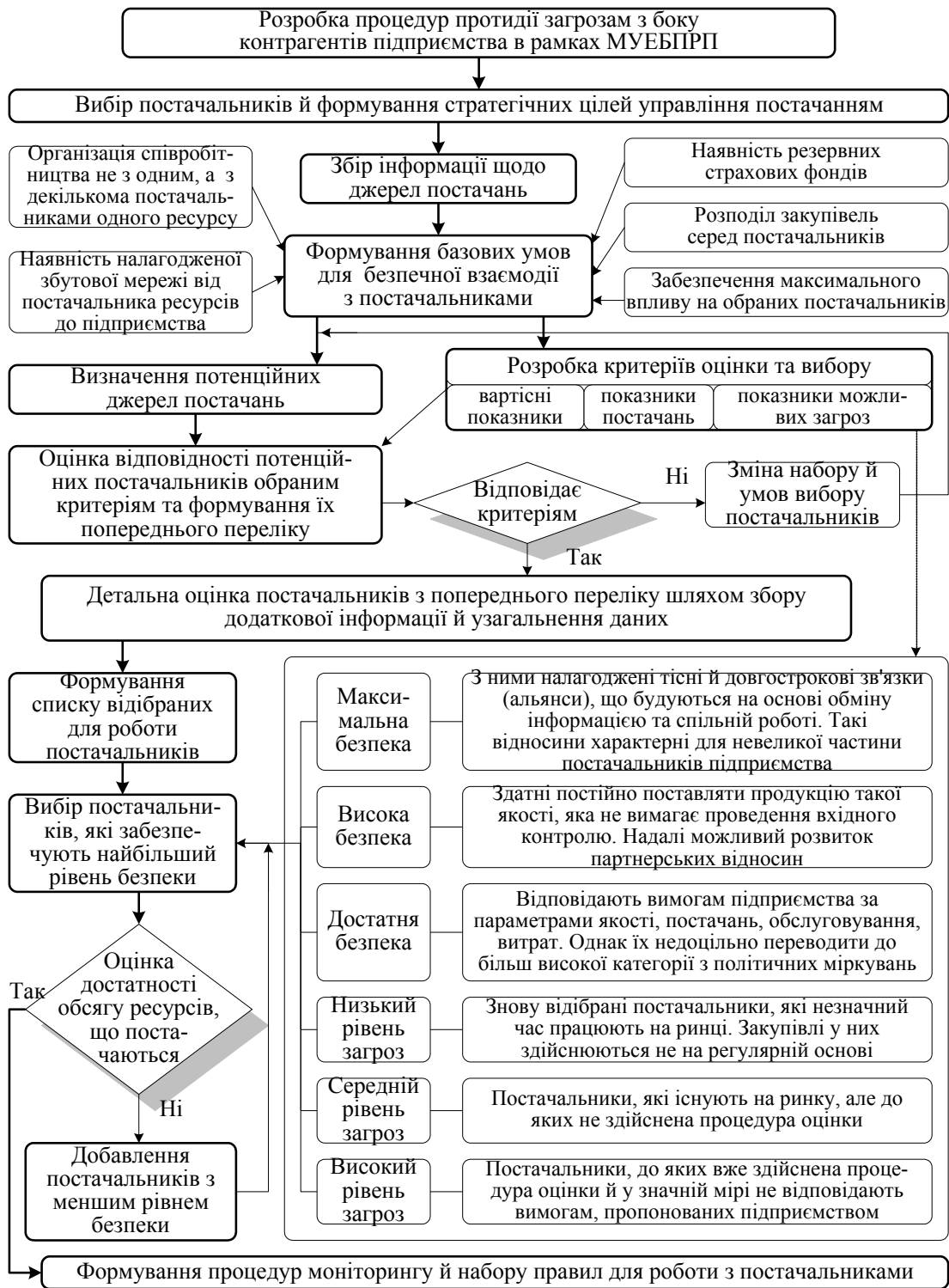


Рис. 2. Механізм управління економічною безпекою розвитку підприємства (елемент «взаємодія з постачальниками»)

гії 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.

Наступним елементом загроз взаємин із контрагентами, який необхідно враховувати в процесі забезпечення економічної безпеки (рис. 1), є взаємини зі споживачами продукції підприємства й оптимізація рівня дебіторської заборгованості. У цьому аспекті треба розглядати не тільки прострочену або безнадійну заборгованість, а й зайве зростання «нормаль-



Рис. 3. Моніторинг діяльності постачальників



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

ної» дебіторської заборгованості та супутне цьому «заморожування» активів і 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 належать і рух певних груп товарів, які поставляються оптовиками в роздріб, і надання різних послуг і робіт, наприклад будівельних та підрядних, й орендні взаємини тощо.

Механізм управління економічною безпекою підприємства має забезпечити можливість здійснення щоденного контролю над 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.

Погрішності в прогнозуванні змушують підприємства підтримувати додаткові матеріальні 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.

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. Різні сполучення даних факторів зумовлює як вибір стратегії, так і формує специфічний (індивідуальний для кожного конкретного випадку) набір факторів-загроз, які повинні контролюватися в процесі моніторингу безпеки.

Запропонована схема вибору стратегії позиціонування продукції, яка враховує критерій безпеки, представлена на рис. 5. Особливістю даної схеми можна назвати можливість одночасного формування набору правил взаємодії з постачальниками та забезпечення відповідної їм системи обмежень для механізму управління економічною безпекою підприємства.

Немаловажне значення під час забезпечення безпечної взаємодії з контрагентами підприємства має контроль договірних відносин (рис. 5). Механізм управління економічною безпекою підприємства при цьому повинний забезпечувати можливість своєчасної перевірки розрахунків із постачальниками та підрядчиками, покупцями продукції, попереджаючи появу простроченої заборгованості.

Порядок і форми розрахунків між постачальником та покупцем визначаються в господарських договорах. Це найбільш розповсюджена та найбільш важлива основа виникнення зобов'язань, основна форма реалізації товарно-грошових відносин у ринковій економіці. Прийняття рішень про вид договірних відносин повинне влаштовуватися не тільки виходячи з можливостей одержати оплату або повернути товар. До уваги повинні прийматися особливості оподаткування та бухгалтерського обліку підприємства, відповідність умов договорів внутрішній корпоративній культурі.

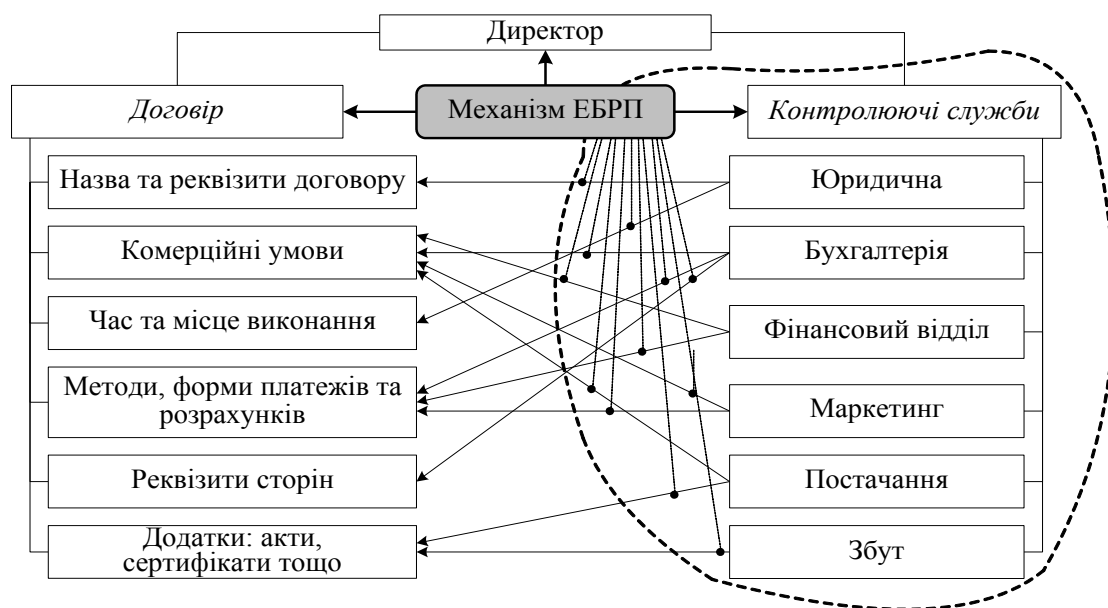


Рис. 5. Розподіл обов'язків між службами підприємства щодо укладання договорів та контролю безпеки їх умов

Висновки. 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 зумовлених 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 із постачальниками й управлінні якістю постачань ресурсів. Критерій безпеки необхідно накладати на взаємини зі споживачами та стратегії позиціонування продукції шляхом контр-

олю договірних відносин й оптимізації рівня дебіторської заборгованості. Механізмом управління економічною безпекою підприємства має бути реалізований комплекс заходів, спрямованих на підтримку надійності логістичної системи на необхідному рівні, що повинно довести ймовірність відмовлень або виникнення загроз безпеки роботи до мінімуму. При цьому під надійністю системи управління рухом потоку матеріальних ресурсів пропонується розуміти здатність системи виконувати всю сукупність операцій з управління матеріальними ресурсами в повному обсязі, з відповідною якістю, протягом заданого інтервалу часу поза залежністю від впливу негативних факторів-загроз.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кавун С.В. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект : [монографія] / С.В. Кавун. – Харків : Щедра садиба плюс, 2014. – 312 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / О.І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 680 с.
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.