

УДК 658.012.2

## Концепція економічної безпеки під час взаємодії підприємства з контрагентами

**Судакова О.І.**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

**Габшидзе Д.Р.**

магістр  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

**Дуденко М.А.**

магістр  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

Статтю присвячено актуальним питанням протидії погрозам, що виникають під час взаємодії підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі. Розроблено концепцію економічної безпеки під час взаємодії підприємства з контрагентами. 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.

Судакова О.И., Габшидзе Д.Р., Дуденко М.А. КОНЦЕПЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ПРЕДПРИЯТИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ

Статья посвящена актуальным вопросам противодействия угрозам, которые возникают при взаимодействии предприятия с контрагентами, действующими в общем жизненном пространстве. Разработана концепция экономической безопасности при взаимодействии предприятия с контрагентами. 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.

Sudakova O.I., Gabshidze D.R., Dudenko M.A. THE CONCEPT OF ECONOMIC SECURITY IN THE INTERACTION OF THE ENTERPRISE WITH CONTRACTORS

The article is devoted to the actuality of counteraction to the forecasts which arise due to the interaction of the enterprise with counterparties operating in the general living space. The concept of economic security is developed in the interaction of the enterprise with contractors. The of 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 у загальному вигляді.** 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 у сфері управління й забезпечення економічної без-

пеки 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 із цим перед економістами і менеджерами постало 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. 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. [1–7].

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 підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак залишилася невирішена проблема – протидія погрозам, що виникають під час взаємодії підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі, оскільки метод прийняття управлінських рішень на основі лише інтуїції не може в наявних умовах забезпечити максимально ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – розроблення концепції економічної безпеки під час взаємодії підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі в умовах нестабільного економічного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні 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 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 продажем продукції. Водночас витрати, що вини-

кають у сфері постачання та розподілу, також досить великі й іноді 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 враховувати, 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 подальше 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 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 й матеріалів та їх застосування визначається здебільшого мотивацією одержання достатнього прибутку (максимально можливого) за мінімальних витрат.

Основу процесу вибору постачальників повинні становити певні базові критерії, застосування яких дозволить 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 відносять сертифікацію постачальників, партнерство (альянс) із постачальниками та рейтингування постачальників.

З погляду на забезпечення економічної безпеки, процедуру вибору постачальника доцільно зобразити у вигляді двоступінчатої



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

процедури з попереднім формуванням критеріїв оцінки та вибору постачальників і ранжируванням їх за категоріями.

Крім цього, необхідно сформулювати низку вимог до процесу вибору постачальників, що враховують критерії безпеки, такі як: стабільність і 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 змінювати 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 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 зумовлює необхідність стимулювання альтернативних постачальників до входу на ринок за рахунок невеликих обсягів закупівель.

Наступний аспект нормалізації взаємин з постачальниками – розроблення системи контролю над їхньою діяльністю, яка також інтегрована в механізм управління безпекою. Приклад такої системи представлений на рис. 2.

У процесі проведення моніторингу та ранжирування постачальників необхідно приділити особливу увагу розгляду стабільності й конкурентоздатності постачальників, оскільки більш доцільно купувати товар у тих, 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) грає можливість установа партнерських відносин із ним (рис. 3). Це дає можливість розвинути елементи взаємодопомоги постачальника і підприємства в питаннях якості, зниження витрат і тривалості операційного циклу.

Важливу роль у процесі управління закупівлями відіграють контроль та управління як якістю постачань ресурсів, яка охоплює самостійний блок загроз, контроль над якими необхідний для підприємства, так і в цілому



Рис. 2. Моніторинг діяльності постачальників

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, 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

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.

Наступними елементами загроз взаємин із контрагентами, які 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 «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 неможливі або навіть неможливі без відстрочки платежів. До них належать рух певних груп товарів, які поставляються оптовиками вроздріб, та надання різ-



Рис. 3. Нейтралізація загроз шляхом установлення партнерських відносин із постачальником

них послуг і робіт, наприклад будівельних та підрядних, орендні взаємини тощо.

Механізм управління економічною безпекою підприємства повинен 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.

**Висновки з цього дослідження.** Результати діяльності підприємства значною мірою визначаються зовнішнім середовищем, а саме підприємство як відкрита система залежить від атмосфери у відносинах поставання ресурсів, енергії, кадрів, а також від споживачів та конкурентів. При цьому виникають два прин-

ципових 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 поставок та зон стратегічних ресурсів, наявності бар'єрів на шляху проникнення на ринок, характеру ринкової конкуренції, можливості встановлення партнерських відносин із постачальниками й управлінні якістю поставок ресурсів.

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. – 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. Пекна Г.Б. Вибір вектору регіонального інтеграційного розвитку України з позиції забезпечення економічної безпеки / Г.Б. Пекна // Вчені записки Ун-ту економіки та права «КРОК». – 2011. – Вип. 25. – 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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014\\_10\\_0&lang=ru&stqa=40](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014_10_0&lang=ru&stqa=40).
6. 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.
7. Рудниченко Е.Н. Адаптация системы экономической безопасности предприятия к влиянию субъектов таможенного регулирования / Е.Н. Рудниченко // Бизнес Информ. – 2014. – № 4. – С. 303–307 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014\\_04\\_0&lang=ru&stqa=50](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014_04_0&lang=ru&stqa=50).