

*Кузьомко В. М.  
ДВНЗ “Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана”*

## **АНТИКРИЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглядаються можливості використання методичного інструментарію антикризового управління при організації та функціонуванні системи управління економічною безпекою підприємства в умовах формування кризової ситуації.*

***Ключові слова:** режим функціонування системи управління економічною безпекою підприємства, антикризова група, технологія антикризового управління.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективного функціонування системи управління економічною безпекою підприємства (СУЕБП) повинно проводитися з урахуванням виду конкретного підприємства, його розмірів, форми власності, фінансових результатів діяльності, конкретних умов функціонування та багатьох інших чинників.

В цьому плані одним з головних завдань є формування комплексної, багаторівневої, адаптивної СУЕБП, здатної адекватно реагувати на різні види загроз діяльності підприємства як в умовах стабільності, так і за умов надзвичайного. В залежності від наявності або відсутності безпосередніх загроз, рівня їх інтенсивності, СУЕБП може функціонувати в різних режимах, задіюючи ту чи іншу кількість суб'єктів, методів та засобів забезпечення безпеки. Традиційно розрізняють три основні режими функціонування СУЕБП: повсякденний, підвищеної готовності і надзвичайного (кризового) стану [1, с. 22], які схематично зображені на рис. 1.

Повсякденний режим – це функціонування СУЕБП в умовах, коли реальних загроз підприємству немає. Відповідно, система виконує такі функції, як: прогнозування, виявлення та оцінювання ймовірності виникнення загроз; розробка і корегування планів і програм забезпечення безпеки підприємства; підбір, навчання, моніторинг і вдосконалення кваліфікації персоналу, відпрацювання службою безпеки підприємства типових заходів безпеки та ін.

Режим підвищеної готовності – це функціонування СУЕБП за високої ймовірності реалізації реальних загроз, що вимагає розробки і реалізації заходів, спрямованих на попередження їх негативного впливу на підприємство. З цією метою на додаток до тих функцій, що вже проводилися за повсякденного режиму, проводиться уточнення і вдосконалення планів відбиття загроз з урахуванням особливостей ситуації, що виникла; здійснюється підвищення стану готовності сил і засобів безпеки; інтенсифікується робота служби безпеки підприємства; розпочинається робота групи оперативного управління безпекою (антикризової групи) при керівнику підприємства тощо.

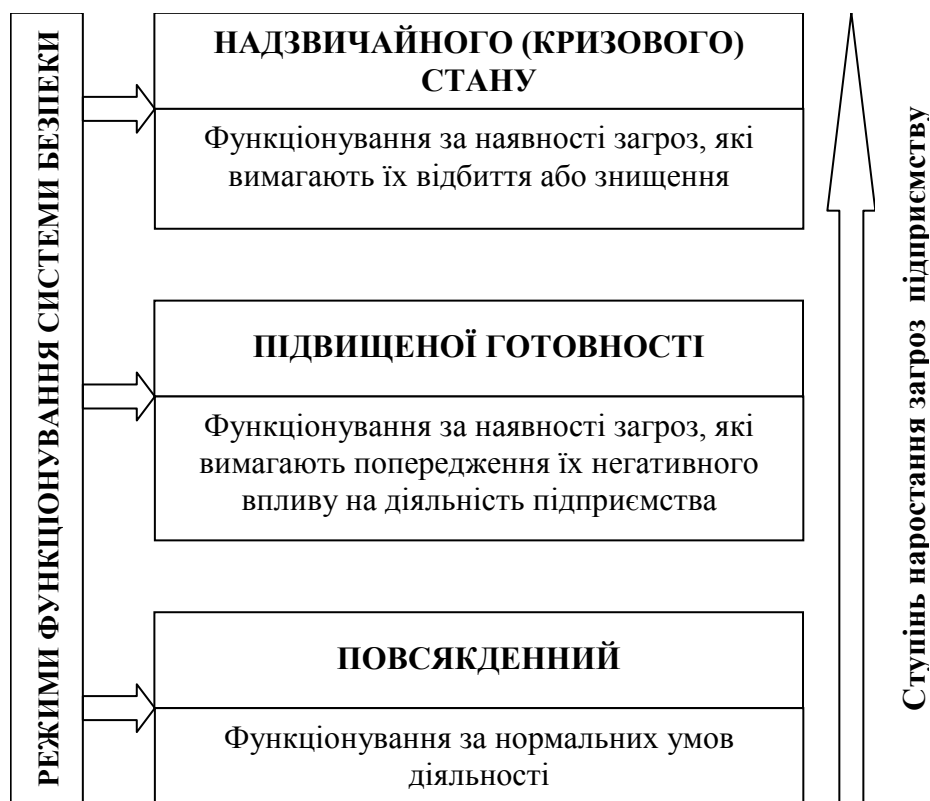


Рис. 1. Режими функціонування СУЕБП

Режим надзвичайного стану – це функціонування СУЕБП за наявності реальних загроз, що вимагають відбиття або припинення активних дій зловмисників. У цьому випадку, щоденну роботу починає рада з безпеки – колегіальний орган при керівникові системи безпеки, який виконує функції аналітичного центру що розробляє політику, концепцію та стратегії його економічної безпеки; забезпечується повна готовність служби безпеки, підрозділів і персоналу підприємства до безпосереднього відбиття загроз; залучаються для підтримки зовнішні сили і ресурси, зокрема, органи внутрішніх справ.

Отже, узагальнено можна говорити про функціонування СУЕБП в щоденних (відносно стабільних) і особливих (кризових) умовах, що зумовлює потребу на певних етапах зростання ймовірності заподіяння шкоди підприємству внаслідок реалізації реальних загроз у використанні особливих методів управління в критичних ситуаціях. На нашу думку, найбільш адекватним і дієвим в таких умовах є використання методичного інструментарію антикризового управління.

**Мета дослідження.** Метою статті є висвітлення змісту та можливостей застосування технології антикризового управління в системі управління економічною безпекою підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування СУЕБП в режимі підвищеної готовності об'єктивно вимагає застосування особливих, надзвичайних методів та заходів, здатних знизити ймовірність нанесення шкоди з боку реальних загроз і недопущення розгортання надзвичайної (кризової) ситуації. Відповідно, на цьому етапі поряд з інтенсифікацією роботи служби безпеки при керівнику підприємства

формується група оперативного управління економічною безпекою (антикризова група), ефективна робота якої забезпечується використанням певних антикризових технологій.

Під технологією антикризового управління (ТАУ) розуміють комплекс послідовних заходів, що здійснюються для попередження, профілактики, подолання кризи та зниження рівня негативних наслідків її реалізації. Вона відображає особливості поведінки суб'єкта управління в умовах кризової ситуації, відображаючи закономірності та специфіку вибору і реалізації певної послідовності й взаємозв'язку операцій щодо розробки антикризових рішень [2, с. 382].

Типова технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів [3, с. 125], які схематично зображено на рис. 2. Вони характеризують послідовність різних операцій і їх груп при розробці та прийнятті управлінського рішення щодо виходу підприємства з передбачуваної або наявної критичної ситуації.

*Етап 1.* На початковому етапі створюється спеціальна антикризова робоча група, до якої можуть бути включені власні працівники організації або залучені необхідні фахівці зовні. Основними завданнями робочої групи є: оперативне оцінювання кризової ситуації, виявлення причин її виникнення, прийняття невідкладних заходів, управління діяльністю підприємства в екстрених випадках, забезпечення оперативної взаємодії з органами правопорядку та ін.

Формування антикризової групи повинно відбуватися з числа провідних менеджерів підприємства (директора, його заступників, начальника служби безпеки, спеціалізованих функціональних підрозділів, які виконують окремі функції безпеки на підприємстві), а також можливим за необхідності є залучення окремих фахівців ззовні (детективів, аналітиків, юристів, працівників силових підрозділів тощо). До членів антикризової групи пред'являються підвищені вимоги щодо кваліфікації, досвіду роботи, особистих якостей, що зумовлено специфікою завдань, які на них покладатимуться. Зокрема, вони повинні володіти якостями ефективного евристичного мислення, знаннями, вміннями та навичками в галузі економічної безпеки, антикризового управління, прогнозування, конфліктології, розробки управлінських рішень, вміння працювати в стресових умовах, приймати рішення на основі неповної і неточної інформації, мати спеціальну теоретичну і практичну підготовку відповідно до майбутньої ділянки роботи в межах робочої групи, тощо.

*Етап 2.* Проводиться перевірка доцільності й своєчасності проведення антикризових заходів. При недоцільності заходів (невірно ідентифікована ситуація, втрачено час, можливості організації не дозволяють попередити негативні наслідки загроз, відсутні адекватні методи, засоби та інструменти антикризового управління тощо) відбувається повернення до вихідної ситуації - пошуку нових цілей, планування нових (інших) спеціальних заходів. Якщо ж доцільність встановлена, відбувається перехід до наступного етапу.



Рис. 2. Технологічна схема антикризового управління

*Етап 3.* Приймаються управлінські рішення антикризового характеру. Цей етап є найвідповідальнішим в технології антикризового управління, оскільки від ступеня обґрунтованості, виваженості й дієвості антикризових рішень залежить швидкість виведення організації з кризового стану.

*Етап 4.* Створюється система виконання управлінських рішень щодо виведення організації із кризової ситуації. Для цього антикризовою групою визначаються конкретні їх виконавці. Виконавці повинні мати необхідні та достатні ресурси для реалізації антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією відповідати рівню і складності поставлених перед ними завдань.

*Етап 5.* Здійснюється організація виконання управлінських рішень. За змістом – це конкретні організаційні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності

дозволить досягти поставлених цілей антикризового управління.

*Етап 6.* Проводиться оцінювання якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. Можливими є три основні результати [4, с. 384]: 1) виконання рішень не призвело до будь-яких наслідків (позитивних чи негативних) – розглядаються причини невиконання рішень або неотримання запланованих результатів, готуються нові рішення з урахуванням отриманих результатів від уже вжитих заходів з антикризового управління; 2) виконання управлінського рішення дало незначні позитивні результати – вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень; 3) рішення виконано й отримані необхідні результати – здійснюється перехід до наступного етапу антикризового управління.

*Етап 7.* На цьому етапі перевіряється доцільність проведення подальших заходів щодо виведення організації з кризової ситуації, визначається, на якому етапі перебуває виконання антикризової програми. В разі, якщо виконання антикризової програми і ситуація кризового стану організації в зовнішньому середовищі змінилася, систему антикризового управління адаптують до нових умов, тобто приймаються додаткові управлінські рішення. Якщо ж стан організації у зовнішньому середовищі не змінився, розробляються заходи щодо зміни статусу організації.

*Етап 8.* На останньому етапі технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи з прогнозування кризових ситуацій у майбутньому. Це дає змогу якщо не уникнути кризової ситуації, то принаймні підготуватися до неї та мінімізувати можливі негативні наслідки.

**Висновки.** Розгляд змісту та основних етапів ТАУ засвідчує, що вони органічно “вписуються” у структуру СУЕБП на етапі формування критичних, кризових ситуацій на підприємстві і завдяки специфічним (антикризовим) інструментам можуть значно посилити ефективність процесу управління економічною безпекою підприємства.

Разом, з тим, варто зазначити, що конкретні форми ТАУ повинні формуватися з огляду на характерні особливості та певні обставини формування кризової ситуації, яка виникає під впливом загроз підприємству, з урахуванням досвіду, компетенції, повноважень та інших характеристик управлінського персоналу компанії.

Також суттєвий вплив на формування ТАУ можуть справляти такі чинники, як дефіцит часу, зниження керованості об’єкту управління, конфлікт інтересів, високий ступінь невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, порушення балансу влади та інші, які варто обов’язково враховувати при застосуванні антикризового інструментарію в процесі управління економічною безпекою підприємства.

#### **Використані джерела:**

1. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / Ярочкин В. И. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Ось-89, 2003. – 352 с.
2. Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 208 с.
3. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М., 2003. – 432 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В. О. Василенко. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.

**Кузёмко В. Н. Антикризисные технологии в системе управления экономической безопасностью предприятия**

*В статье рассматриваются возможности использования методического инструментария антикризисного управления при организации и функционировании системы управления экономической безопасностью предприятия в условиях формирования кризисной ситуации.*

**Ключевые слова:** режим функционирования системы управления экономической безопасностью предприятия, антикризисная группа, технология антикризисного управления.

**Kuzyomko V. Crisis technologies in a control system of economic security of the enterprise**

*The article considers the possibility of using methodological tools for crisis management in the organization and functioning system of economic security company under formation crisis.*

**Keywords:** mode of functioning of the economic security of enterprise management, crisis team, crisis management technology.

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

**Деркач Т. В.**

*Міжнародний гуманітарний університет*

### ПРІОРИТЕТИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ КРАЇН ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ)

*У статті обґрунтовані пріоритети соціально-економічних досліджень у такій складній сфері сучасної економіки як туристично-рекреаційна діяльність на прикладі країн Північної Америки*

**Ключові слова:** туристично-рекреаційна діяльність, пріоритети, фактори, підходи, регіони, кластери.

**Постановка проблеми.** Туристично-рекреаційна сфера займає одну із провідних позицій у структурі світової економіки та випереджає решту галузей за динамікою росту. Більшість досліджень присвячено економіці туристичних підприємств чи загальним тенденціям та окремим рисам розвитку цієї сфери. Одночасно, на наш роздум, міжгалузевий характер та притаманна їй мультиплікативність вимагають розробки пріоритетів і сучасних підходів у соціально-економічних дослідженнях туристично-рекреаційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** У наукових публікаціях останнім часом розглянуті проблеми і результати міждисциплінарного дослідження туристично-рекреаційної діяльності (О. Демишина, В. П. Максаковский, А. Овчаров, Р. Росоха, Е. Тотонова). Застосовані новітні підходи у дослідженнях регіонального розвитку, зокрема, кластерний (Л. Марков, С. Соколенко).

**Мета дослідження** полягає у визначенні та формулюванні пріоритетів у соціально-економічних дослідженнях туристично-рекреаційної діяльності на регіональному рівні із застосуванням сучасних підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Туристично-рекреаційна діяльність невпинно