

ДАНІЛОВА

Ельвіра Ігорівна

ehdanilova@gmail.com

УДК 338.242.2

**ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА****PROGRAM-TARGET APPROACH TO THE FORMATION OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF AN ENTERPRISE**

к.е.н., доцент,  
Національний авіаційний  
університет

*DANILOVA Elvira Ihorivna – PhD in Economics, Associate Professor, National Aviation University*

У статті розвинуто методологічне забезпечення програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою підприємства. З урахуванням джерел небезпек для діяльності підприємства запропоновано структуру програми економічної безпеки, а також напрями формування планів економічного захисту всіх ідентифікованих видів ресурсів підприємства. На основі сформованого дерева цілей та запропонованої структури програми економічної безпеки, узагальнено етапи формування системи економічної безпеки, що дозволить забезпечити її відповідність цілям розвитку підприємства.

\* \* \*

В статье развито методологическое обеспечение программно-целевого подхода к управлению экономической безопасностью предприятия. С учетом источников опасностей предложена структура программы экономической безопасности, а также направления формирования планов экономической защиты всех идентифицированных видов ресурсов предприятия. На основе сформированного дерева целей и предложенной структуры программы экономической безопасности были определены этапы формирования системы экономической безопасности, что позволит обеспечить ее соответствие целям развития предприятия.

\* \* \*

The program-target approach has a long-standing practice of its use in activities of subjects of different levels of the economy. However, there is a need for further development of the methodological foundations of economic security management of the enterprise, the question of the consistency of the objectives of the enterprise and the economic security of their implementation, methodological approaches to evaluating the effectiveness of using the program-target approach in the formation of the system of economic protection of the enterprise.

The purpose of the article is further develop a scientific approach to managing the economic security of an enterprise based on the use of a program-target approach in formulating a system of enterprise goals and plans for the economic protection of their implementation processes.

In the article, there is development of the methodological providing of program-target approach to the management of economic security of an enterprise in terms of development of the aims tree of economic security according to the aims of the enterprise management. It is proved that economic security system is a system of ensuring the realization of corporate and functional aims, so every aim of economic security is being developed to form the defense mechanism of the aims realization of the enterprise management. It is defined that economic security of aims realization of an enterprise is drawn up taking account of specifics of threats, dangers and risks of every functional component of an enterprise. The logical subordination of such concepts as strategy, program, plan has been generalized, that enabled to interpret the program-target approach to the management of economic security as a consistent realization of tasks of the formation of an economic security system of hierarchical structure of an enterprise aims realization. It is defined that program-target approach implements a defined strategy of an enterprise development by forming a concretized list of actions, that enforce performance of defined tasks, that are united by a single goal. Taking into account the sources of danger for an enterprise activity, it was suggested a structure of an economic security program, which is formed by plans of economic security of the activity business environment, information and intangible assets, of logistical, financial resources, staff, business processes of an enterprise. The main directions of the formation of economic protection of all identified types of an enterprise resources have been suggested in the article. On the basis of the formed aims tree and the proposed structure of economic security program, the stages of formation of economic security system based on the program-target approach has been generalized. And this will let to provide accordance of economic security to the aims of enterprise development.

**Ключові слова:** економічна безпека, програма, дерево цілей, стратегія, план

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, программа, дерево целей, стратегия, план

**Keywords:** economic security, program, aims tree, strategy, plan

## ВСТУП

### *Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями*

В умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища та можливості небажаних комбінацій внутрішніх факторів виробництва виникає необхідність розробки комплексу дій стосовно постійного аналізу факторного впливу, оцінювання направленості їх дії, ідентифікації джерел виявлення загроз, небезпек та ризиків для діяльності підприємства та розробки комплексу заходів для зменшення втрат їх негативного впливу.

Постановка такого завдання вимагає необхідності планомірної діяльності у частині забезпечення відповідності між поставленими задачами та інструментарієм їх досягнення. Методом, який дозволяє формувати інструментарій економічного захисту підприємства у відповідності до його цілей, є програмно-цільовий підхід.

### *Аналіз останніх публікацій з проблеми*

Програмно-цільовий підхід має тривалу історію свого використання в Україні. У 80-х рр. XX ст. він активно використовувався в управлінні національним господарством [1, 2, 3, 10]. Реалізація програм національного розвитку економіки країни базувалася на постановці національних цілей, які відображали збалансовані суспільні інтереси, визначали напрями їх досягнення через комплекс організаційних, економічних заходів, що розроблялися з урахуванням направленості їх впливу на зміни тенденцій розвитку економіки країни.

Сьогодні програмно-цільовий підхід набув широкого використання в проектному управлінні, де найбільш яскраво проявляються його переваги у частині ідентифікації, узгодження та захисту економічних інтересів усіх зацікавлених осіб проекту [8] та у формуванні системи управління підприємством [4, 5, 6].

### **Невирішені частини дослідження**

Отже, як засвідчує історія, програмно-цільовий підхід має тривалу практику свого використання у діяльності суб'єктів різних рівнів економіки. Однак потребують подальшого розвитку методологічні основи управління економічною безпекою підприємства, питання узгодженості цілей діяльності підприємства та економічної безпеки їх реалізації, методичних підходів до оцінювання результативності використання програмно-цільового підходу у формуванні системи економічного захисту підприємства.

**МЕТОЮ СТАТТІ** є розвиток теоретико-методологічних положень забезпечення економічної безпеки підприємств у напрямі уточнення сутності програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою, формуванні системи цілей управління економічною безпекою та програми специфічних заходів для їх досягнення.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, аналітичні та інформаційні

матеріали. Методологія проведення роботи – метод групування об'єктів, мети, інструментів та способів забезпечення економічної безпеки підприємства, синтезу теоретичних, методологічних, концептуальних, методичних підходів до формування економічної безпеки підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Історичний досвід дозволяє виокремити наступні переваги використання програмно-цільового підходу в управлінні економічними системами:

1. Цілеспрямованість як ієрархічна постановка цілей у всіх учасників реалізації програми. Така ієрархічність важлива з огляду на те, що вона забезпечує реалізацію конкретних цілей кожного із учасника програми та їх узгодженість в досягненні загальної цілі.

2. Програмність як сформований перелік заходів, визначеність часових, матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

3. Узгодженість цілей та напрямів реалізації конкретної програми з цілями та напрямами розвитку інших структурних підрозділів та концепцією розвитку підприємства в цілому.

4. Прогнозованість результативності реалізації програми.

В економічній науковій літературі сформувався єдиний підхід до трактування сутності програмно-цільового підходу.

Програмно-цільовий підхід у формуванні системи економічної безпеки «слід розуміти як реалізацію сукупності планових, організаційних, економічних та інформаційних заходів, яка дозволяє підпорядковувати діяльність ... на досягнення встановлених цілей» [10, с. 37].

«Програмно-цільовий метод, представляє собою систему специфічних форм і методів управління, спрямованих на реалізацію комплексних програм; сукупність прийомів, що дозволяють представити вирішення тієї чи іншої проблеми у формі ієрархії цілей, що сприяють їх поетапному досягненню через реалізацію сукупності взаємопов'язаних заходів [1, с. 207].

Програмно-цільовий метод погоджує цілі з ресурсами за допомогою програм, де кожна програма являє собою комплекс заходів щодо реалізації цілей, ієрархічно упорядкованих у вигляді «дерева цілей» [3, 7, 8].

Спираючись на авторські дослідження та враховуючи необхідність логічної структуризації базових понять програмно-цільового підходу, потребує уточнення сутності понять «програма», «план» та їх структурна підпорядкованість.

Існуючі відмінності в авторських трактуваннях поняття програми відрізняються лише спрямованістю дослідження. Так, одні автори [1, 2, 3] розглядають програму як предмет дослідження в межах об'єкту, яким є системи інструментів управління економічними процесами, у інших [4, 5] програми є об'єктом, а предметом є структура, ресурси, час тощо.

Узагальнюючи існуючі підходи до розкриття сутності даного поняття, програму доцільно трактувати як визначену послідовність дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставленої мети.

План – конкретний перелік дій, які забезпечують

виконання визначених завдань, об'єднаних єдиною метою. Оскільки визначена у програмі мета передбачає виконання декількох завдань, тому й кожна програма може передбачати декілька планів для її реалізації. План – це визначений у часі перелік заходів, що дозволяють виконати завдання програми (робочий графік).

Методологічно правильним є визначення поняття «програма» як «комплекс локалізованих у часі та просторі несуперечливих конкретних заходів ... що орієнтуються на досягнення як якісно, так і кількісно визначених цілей соціально-економічного розвитку» [9, с. 94], як перелік конкретних заходів, які згруповані за розділами, підкріплені необхідними розрахунками ресурсного забезпечення і системою персональної відповідальності за виконання заходів [6].

Отже, програмно-цільовий підхід базується на логічно-впорядкованому співвідношенні понять: стратегія – програма – план.

Стратегія – як довгострокова направленість розвитку економічних процесів на підприємстві, постановка мети діяльності. Програма – це постановка завдань для реалізації мети та перелік дій, що їх конкретизують. План – це календарний деталізований (в часі та обсягах) графік виконання дій програми.

Логічна впорядкованість базових понять програмно-

цільового підходу дозволяє визначити методологічний базис його використання в управлінні економічною безпекою підприємств. З урахуванням сутності поняття «економічної безпеки» як системи умов, які забезпечують реалізацію цілей розвитку, сутності понять «програма» та «план», програмно-цільовий підхід до управління економічною безпекою підприємства слід розуміти як сукупність задекларованих цілей економічної безпеки, програм їх реалізації, системи інструментів та методів впливу органу управління економічною безпекою на джерела ймовірної небезпеки.

Оскільки небезпеки для діяльності підприємства класифікуються за різними класифікаційними ознаками, тому і програми для їх виявлення, нейтралізації та мінімізації негативного впливу можуть розроблятися у відповідності до класифікаційної ознаки небезпеки.

Найпоширенішими класифікаційними ознаками небезпек є:

- 1) за походженням: зовнішні та внутрішні небезпеки;
- 2) за носієм небезпеки: матеріальні, фінансові, нематеріальні, кадрові тощо;
- 3) за функціональним призначенням: небезпеки управління, постачання, технологічні тощо.

З урахуванням вищевикладеного, схема взаємозв'язку стратегії, програми та планів економічної безпеки підприємства матиме наступний вигляд (рис. 1).



Рис. 1. Система планів економічної безпеки підприємства

Програма економічної безпеки підприємства – це сукупність напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства. Конкретний перелік заходів, які реалізують кожний напрям розробляється у вигляді плану, кількість яких визначається кількістю об'єктів загроз, небезпек та ризиків у діяльності підприємства та визначеною стратегією економічної безпеки. Так, у загальному вигляді програма економічної безпеки складається з наступних напрямів, які забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки та досягнення її цілей:

Захист бізнес-середовища підприємства, який реалізується шляхом реалізації сукупності заходів стосовно моніторингу та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування іміджу підприємства. План моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища включає визначення процесів, індикаторів та показників, що контролюються, терміни моніторингу, відповідальних за організацію моніторингу.

Завданнями даного пункту програми передбачено аналіз клієнтів, конкурентів, дилерських мереж, оцінка всіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, результати якого дозволяють здійснити порівняння рівня стійкості підприємства на ринку з конкурентними компаніями, або порівняння окремих показників господарської діяльності з рівнями, прийнятими в якості орієнтира.

План формування бізнес-іміджу – це деталізований перелік заходів щодо формування у партнерів позитивного враження про підприємство. Основними заходами підприємства в частині формування бізнес-іміджу є: контроль за виконанням договірних та платіжних зобов'язань, контроль за термінами та обсягами реалізації продукції (надання послуг), періодичність та форма рекламних заходів, перелік соціально орієнтованих заходів, спонсорської участі тощо.

Захист інформації і нематеріальних активів як елемент загальної програми економічної безпеки фор-

мується із напрямів захисту інформаційних ресурсів та захисту нематеріальних активів. Захист інформаційних ресурсів формується із напрямів забезпечення збереженості інформаційних систем, програмних продуктів, захисту комерційної інформації тощо.

План заходів відносно безпеки інформації може бути різним за масштабами та формами і залежати від виробничих, фінансових та інших можливостей підприємства, від кількості і якості інформаційних таємниць. Під час формування сукупності таких заходів має бути дотриманий принцип розумної достатності, як оптимальної міри відкритості та закритості інформації.

Захист нематеріальних активів – це комплекс заходів для попередження загроз, небезпек та ризиків використання інтелектуальної власності, гудвілу, майнових прав тощо.

Захист матеріально-технічних ресурсів пов'язаний із комплексом напрямів попередження збитків, аварійних станів, пошкоджень (навмисних і випадкових), пожеж, а також від загрози морального зносу матеріальних і технічних ресурсів підприємства.

Напрямами програми у частині безпеки використання матеріальних ресурсів є забезпечення надійних, стабільних поставок, контроль якості матеріалів постачальника, пошук способів зниження їх вартості у сумарних витратах підприємства, організація фізичного захисту матеріальних активів від можливих крадіжок тощо.

Захист технічних ресурсів планується як комплекс заходів для забезпечення надійності роботи обладнання у процесі виконання технологічних операцій, зокрема заходи по контролю за термінами й якістю всіх видів ремонтів, за відповідністю експлуатаційних характеристик обладнання, машин, агрегатів потребам технологічних процесів та якості товарів (послуг).

Захист фінансових ресурсів в програмі економічної безпеки формується як комплекс напрямів забезпечення своєчасності розрахунків з постачальниками і клієнтами, погашення кредиторських заборгованостей, планування і контроль фінансування виробничих процесів. Аналіз, кількісна та якісна оцінка всіх видів фінансових ризиків, включаючи інвестиційний, валютний, кредитний (неотримання, непогашення позик тощо). План фінансової безпеки є конкретизованими заходами реалізації кожного із напрямів програми.

Захист персоналу підприємства включає комплекс напрямів захисту людських ресурсів у частині підвищення освітнього рівня персоналу, заохочення здорового способу життя, формування соціально-психологічного клімату, соціального захисту персоналу. Окрім того, даний елемент програми включає і заходи для безпеки використання персоналу, а саме: перевірка персоналу на можливість крадіжок, шпигунства на користь конкурентів, використання підприємства в особистих цілях тощо.

План захисту персоналу підприємства формується на основі конкретизованого переліку дій з підготовки та перепідготовки кадрів, організації підвищення кваліфікації персоналу, організації корпоративних заходів, умов медичного та пенсійного страхування, атестації персоналу, моніторингу психологічного клімату у функціональних колективах тощо.

Захист бізнес-процесів – це сукупність дій, спрямованих на попередження виникнення небезпек в основних, допоміжних та обслуговуючих процесах підприємства, а саме: технічної, управлінської, кадрової неузгодженості бізнес-операцій, невідповідності результатів бізнес-процесів потребам ринку та цілям підприємства тощо.

План захисту бізнес-процесів формується як конкретний перелік напрямів ліквідації вузьких місць у технологічному процесі, формалізації процесів управління всіма операціями бізнесу, забезпечення професійної відповідності виконавців операцій професійним вимогам робочого місця тощо.

Використання програмно-цільового підходу є фундаментальним підґрунтям, на якому всі цільові орієнтири управління пов'язуються в єдину систему цілей, що дозволяє виявити їх технологічні та логічні залежності.

Особливостями програмно-цільового підходу в управлінні економічною безпекою є формування такого дерева цілей безпечної економічної діяльності, яке, по-перше, забезпечує реалізацію цілей системи управління підприємством в цілому, по-друге, розробляється на основі загроз, небезпек та ризиків реалізації кожної із цілей заданої ієрархії.

Цінність програмно-цільового підходу до управління економічною безпекою полягає в його здатності формування уявлення про економічну безпеку як комплексної системи дій, спрямованої на формування таких умов, що забезпечують досягнення системи цілей підприємства. Отже, з позицій програмно-цільового підходу економічна безпека трактується як система організаційних, економічних та інформаційних заходів, які забезпечують підприємство від небезпек, які агрожують досягненню системи цілей підприємства.

Реалізація кожного цільового орієнтиру підприємства відбувається в умовах динамічної мінливості зовнішнього середовища та можливості змін внутрішнього середовища, що породжує джерела небезпеки для діяльності підприємства. Система економічної безпеки підприємства, у відповідності до програмно-цільового підходу, формується у відповідності до ієрархічної системи цілей підприємства і є сукупністю умов безпечної реалізації цілей на всіх ієрархічних рівнях підприємства.

Відповідно, система управління економічною безпекою є сукупністю способів, інструментів та методів, використання яких дозволяє ідентифікувати небезпеки та управляти ними з метою мінімального негативного впливу на процес досягнення таких цілей.

Система цілей управління економічною безпекою підприємства формується відповідно до дерева цілей підприємства (рис. 2).

Функція реалізації кожної цілі, незалежно від ієрархічної позиції даної цілі в структурі цілей підприємства, є залежною не лише від кількісного впливу сукупності факторів, а й від динаміки їх змін, напруженість та сила якої може змінити результат реалізації цілі. Оскільки цілі в ієрархічній структурі є узгодженими, поєднаними системою горизонтальних та вертикальних зв'язків, тому зміна результату реалізації однієї із них вплине на результат реалізації взаємопов'язаних цілей та корпоративної цілі загалом.

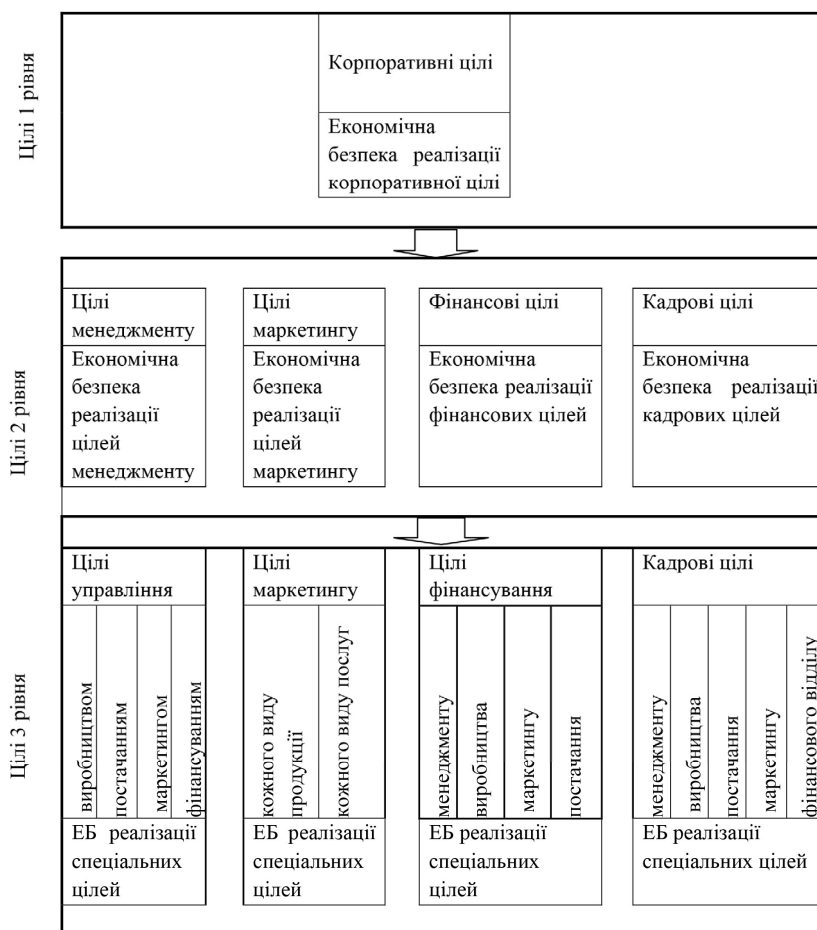


Рис. 2. Дерево цілей управління економічною безпекою підприємства

Причиною зміни результатів реалізації цілей є свідоме або вимушене корегування цілей в результаті несприятливого впливу середовища діяльності підприємства.

Система економічної безпеки, яка формується на основі програмно-цільового підходу, реалізується завдяки сукупності наступних етапів:

- 1) побудова дерева цілей управління підприємством;
- 2) ідентифікація загроз, небезпек та ризиків реалізації кожної цілі;
- 3) оцінювання загроз, небезпек та ризиків;
- 4) формування програми економічної безпеки реалізації кожної цілі ієрархічної структури цілей;
- 5) оцінювання рівня економічної безпеки реалізації загальної цілі підприємства.

$$I_e = f(I_{cy}, I_{cm}, I_{ef}, I_{ek}), \quad (1)$$

де  $I_e$  – рівень економічної безпеки реалізації корпоративної цілі;

$I_{cy}$  – рівень економічної безпеки реалізації цілей менеджменту;

$I_{cm}$  – рівень економічної безпеки реалізації цілей маркетингу;

$I_{ef}$  – рівень економічної безпеки реалізації фінансових цілей;

$I_{ek}$  – рівень економічної безпеки реалізації кадрових цілей.

Відповідно до функціональної залежності, методика оцінювання рівня економічної безпеки базується на стохастичних факторних системах.

## ВИСНОВКИ

Використання у системі управління економічною безпекою підприємства програмно-цільового підходу дозволяє підвищити рівень конкретизації заходів, спрямованих на захист об'єктів управління від сукупності небезпек, здійснити деталізований розподіл матеріальних та фінансових ресурсів у відповідності до складності реалізації цілей захисту.

Ієрархія цілей управління підприємством дозволяє розробляти програми заходів як для їх досягнення, так й для економічної безпеки їх реалізації.

Програми заходів економічної безпеки реалізації цілей підприємства формуються як конкретний перелік кроків для унеможливлення або зниження втрат від небезпек та ризиків діяльності підприємств.

Методологія програмно-цільового підходу потребує подальшого розвитку в частині формування методик оцінювання економічної безпеки реалізації цільових програм.

### Список використаних джерел

1. Галайко Н.В. Програмно-цільовий метод у системі управління економічною безпекою України. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2010. № 1. С. 207-213.
2. Горячук В.Ф. Програмно-цільовий підхід до формування цільових програм соціально-економічного розвитку регіону. Економіка: реалії часу. 2014. № 6. С. 155-159.
3. Жуковский А.И., Васильев В.С., Штрейс Д.С. Разработка, реализация и оценка региональных целевых программ (на основе Канадского опыта) / под общ. ред. С.Ю.

Фабричного. Оттава-Москва-Великий Новгород, 2006. 175 с.

4. Карпунцов М.В. Програмно-цільовий метод забезпечення ризикостійкості підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 2. С. 121-127.

5. Малахова А.В., Мартиненко Е.В. Програмно-цільовий метод в управлінні підприємством. Економіка і регіон. 2013. № 2. С. 71-75.

6. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

7. Моцицька Т.О., Узунов В.В. Програмно-цільовий підхід як механізм вирішення соціально-економічних проблем. Моделювання регіональної економіки. 2010. № 1(15). С. 264-273.

8. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2002. 428 с.

9. Стеченко Д.М., Антошкіна Л.І. Економічна сутність і специфіка розвитку міжнародного туризму в Україні. Вісник ДІТБ. 2006. № 10. С. 93 - 98.

10. Третяк В.В., Гордієнко Т.М. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки регіону. Регіональна економіка. 2012. № 3. С. 34-42.

### **References**

1. Halaiko N.V. Program-target method in the system of economic security management of Ukraine. The Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. 2010. № 1. pp. 207-213. (in Ukrainian).

2. Horiachuk V.F. Program-target approach to the

formation of targeted programs of socio-economic development of the region. Economics: time realities, 2014. № 6. pp. 155-159. [in Ukrainian].

3. Zhukovskiy A.I., Vasilyev V.S., Shtreys D.S. Development, implementation and evaluation of regional targeted programs (based on Canadian experience) / ed. S.Yu. Fabrichnyy. Ottawa - Moscow - Great Novgorod, 2006. 175 p. [in Russian].

4. Karpuntsov M.V. Program-target method of ensuring the risk of compatibility of the enterprise. Formation Of Market Relations In Ukraine. 2013. № 2. pp. 121-127. [in Ukrainian].

5. Malakhova A.V., Martynenko E.V. Program-target method in the management of the enterprise. Economics and Region. 2013. № 2. pp. 71-75. [in Ukrainian].

6. Melikhova T. Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency: monograph. Kherson: Publishing House "Helvetica", 2018. 632 p. [in Ukrainian].

7. Moshchyska T.O., Uzunov V.V. Program-target approach as a mechanism for solving socio-economic problems. Modeling regional economics. 2010. № 1(15). pp. 264-273. [in Ukrainian].

8. Rayzberg B.A., Lobko A.G. Program-target planning and management: textbook. Moscow: INFRA-M, 2002. 428 p. [in Russian].

9. Stechenko D.M., Antoshkina L.I. The economic essence and specificity of the development of international tourism in Ukraine. Bulletin of DITB. 2006. № 10. pp. 93-98. [in Ukrainian].

10. Tretiak V.V., Hordienko T.M. Program-target approach to ensuring economic security of the region. Regional economics. 2012. № 3. pp. 34-42. [in Ukrainian].