

УДК 339.187.62

*О.Л. Микитюк  
аспірант кафедри управління  
фінансово-економічною безпекою,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Роль менеджменту економічної безпеки суб'єктів господарювання при здійсненні лізингових операцій**

*У статті розглянуто основи менеджменту економічної безпеки суб'єктів господарювання. Визначено та обґрунтовано його роль при здійсненні лізингових операцій.*

**Ключові слова:** економічна безпека, суб'єкти господарювання, менеджмент, лізингові операції.

*А.Л. Микитюк  
аспірант кафедри управління  
фінансово-економічної безпекою,  
Університет економіки і права «КРОК»*

## **Роль менеджмента экономической безопасности субъектов хозяйствования при осуществлении лизинговых операций**

*В статье рассмотрены основы менеджмента экономической безопасности субъектов хозяйствования. Определена и обоснована его роль при осуществлении лизинговых операций.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, субъекты хозяйствования, лизинговые операции.

*О.Л. Mykytyuk  
PhD Student,  
Financial and Economic Security Management Department,  
“KROK” University*

## **Management Role of Business Entities Economic Security while Carrying out Leasing Operations**

*The article deals with management fundamentals of business entities economic security. Its role in carrying out leasing operations is defined and justified.*

**Keywords:** economic security, business entities, management, leasing operations.

### ***Постановка проблеми***

Поняття «економічна безпека підприємства» має на увазі ефективно використання ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування та сталий розвиток у майбутньому. Це передбачає здатність підприємства прогнозувати та запобігати негативному впливові зовнішнього середовища, здатність пристосовуватися до існуючих умов.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, яким воно повинно бути, а також одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу до управління, яким визнається важливість швидкості й адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування.

Отже, економічну безпеку підприємства слід розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Донедавна проблема економічної безпеки були предметом розгляду в основному західних фахівців. Вітчизняні дослідники звернулися до них порівняно нещодавно, чим і пояснюється новизна категорія «економічна безпека» для української економіки.

Що стосується визначення терміна «економічна безпека підприємства», то спочатку його часто ототожнювали із захистом від різноманітних економічних злочинів (захист комерційної таємниці, шахрайство, крадіжки, промислове шпигунство). Однак це поняття значно ширше.

Трохи пізніше з'явився підхід до трактування поняття «економічна безпека підприємства», згідно з яким економічна безпека підприємства зумовлена впливом зовнішнього середовища, що в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільним, постійним чи незмінним. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від його негативного впливу й розглядали зміст категорії «економічна безпека підприємства» А. Шаваєв [16], Л. Бендіков [12], В. Іванов, В. Приков [16], В. Ярочкін [17], Л. Шваб [15], А. Могільний [2].

Згодом О. Соснін, П. Пригунов [11], Й. Петрович, А. Кіт, О. Семенів [4], З. Манів, І. Луцький [6], С. Покропивний [3], А. Калина [5], Є. Крихтін [12], Є. Олейніков [8], О. Долженков, Ж. Жуковська, О. Головченко [9], І. Чумарін [14], О. Грунін [12], О. Бондаренко [1] визначили поняття «економічна безпека» як стан економіки, що забезпечує спроможність протистояння системи негативним впливам із зовнішнього середовища. У цьому зв'язку економічна безпека підприємства стала розглядатися набагато ширше – як можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі й у несприятливих умовах, що складаються в зовнішньому середовищі, незалежно від характеру його впливу на діяльність підприємства, масштабу й особливостей внутрішніх змін.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Проаналізувавши підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, можна зробити висновок, що на сьогодні відсутня наукова теорія, яка давала б чітке уявлення про менеджмент економічної безпеки.

До цього часу не невизначено основну роль менеджменту економічної безпеки суб'єктів господарювання при здійсненні лізингових операцій.

### ***Формування цілей статті***

Метою статті є визначення ролі менеджменту економічної безпеки суб'єктів господарювання при здійсненні лізингових операцій.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Економічна безпека викликає все більшу зацікавленість підприємств, що стикаються з труднощами в процесі реалізації принципово нових підходів до

управління підприємствами, організації управління підприємством у ринкових умовах.

Вирішення актуальних для бізнесу завдань забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливо завдяки створенню ефективної системи менеджменту.

Система менеджменту – сукупність взаємопов'язаних елементів управління організацією, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів [13, с. 8].

У вітчизняній практиці поряд із терміном «менеджмент» використовують термін «управління», хоча сфера застосування його дещо ширша. Термін «управління» вживають щодо управління технічними системами (автомобілем, верстатом тощо); управління соціальними процесами (через інститути громадянського суспільства); управління соціально-економічним розвитком країни (через систему її органів державного управління та місцевого самоврядування), управління господарською діяльністю організацій, що функціонують у системі ринкових відносин [13, с. 9].

Стосовно організації як соціотехнічної системи ці терміни часто використовують як синоніми. Різняться вони лише тим, що, говорячи про «менеджмент», мають на увазі виконання керівних дій професійним управлінцем – менеджером, який має спеціальну підготовку та необхідні знання для керування людьми.

Характерною особливістю сучасного менеджменту є тісний зв'язок із соціологією, психологією, конкретними емпіричними дослідженнями діяльності організації.

Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення менеджменту [13, с. 9]:

- менеджмент – це спосіб і стиль співпраці з людьми (працівниками);
- менеджмент – це влада та мистецтво управління;
- менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи.

У загальному розумінні менеджмент – це наука про найбільш раціональні системи організації та управління певними видами діяльності. Єдиної думки щодо визначення терміна «менеджмент» в економічній літературі не існує. Під менеджментом розуміють як систему управління фінансовими та організаційними сферами діяльності, так і управлінський персонал, що здійснює управління, тобто керівний склад організації [10, с. 5].

У всьому світі менеджмент розглядається як один із найважливіших чинників ефективної діяльності. В умовах жорсткої конкуренції, що супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно вдосконалювати системи та форми управління, швидко опановувати нагромаджені в теорії та практиці знання, знаходити нові неординарні рішення в динамічній ситуації. Лише такий підхід до управління забезпечує виграв у конкурентному середовищі або принаймні нормальні умови розвитку організації.

Менеджмент – це поєднання надійних та ефективних систем управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність лізингової компанії. Під процесами та відносинами розуміють сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер.

Функціональна багатогранність менеджменту безпосередньо пов'язана з

особливостями його економічних, соціально-психологічних, правових, організаційно-технічних аспектів.

Економічні аспекти менеджменту реалізують в управлінні господарською діяльністю, під час якого координується використання необхідних для ефективного досягнення цілей матеріальних і трудових ресурсів.

Соціально-психологічні аспекти виявляються в діяльності певних осіб щодо спрямування зусиль усього персоналу організації на досягнення поставлених цілей і шляхом створення керівної структури, за допомогою якої реалізуються відносини між керівництвом і підлеглими. Особливості такої діяльності залежать від культури суспільства, традицій, цінностей і звичок людей.

Правові аспекти відображають структуру державних, політичних та економічних інститутів, здійснювану ними політику, законодавство, що регулює бізнес, трудові відносини, податкову політику тощо.

Організаційно-технічні аспекти передбачають раціональну оцінку ситуації та систематичний відбір цілей і завдань, послідовне розроблення стратегії вирішення цих завдань, упорядкування необхідних ресурсів, раціональне проектування, організацію, керівництво та контроль за діями щодо реалізації цілей, мотивування та винагородження людей.

У розглянутих аспектах виявляється зміст менеджменту як діяльності, спрямованої на певний об'єкт.

Варто зазначити, що менеджмент економічної безпеки підприємства при здійсненні лізингових операцій має певну специфіку, зумовлену характером та особливостями здійснення цих операцій. Специфіка лізингових операцій полягає в тому, що компанії працюють здебільшого із залученими кредитними коштами. Тому надійність окремої установи та системи в цілому розглядається як необхідна умова їхньої діяльності.

Проте компанії – це не благодійні організації, метою їх діяльності є одержання прибутків від здійснення лізингових операцій. Прибутковість виступає головним показником ефективності роботи будь-якої компанії, а рівень надійності визначається сукупним ризиком, на який наражається конкретна компанія в процесі своєї діяльності. Тож саме прибуток і ризик є основними індикаторами, за якими слід оцінювати рівень ефективності менеджменту.

З огляду на це, для утримання їх економічно безпечного стану важливу роль відіграє налагодження тісної та активної співпраці з компаніями-виробниками обладнання та техніки. Крім того, сучасні лізингові компанії часто створюються за ініціативи комерційних банків, тому певні операції щодо забезпечення їх роботи, наприклад, перевірку потенційних клієнтів на предмет їх платоспроможності та фінансової надійності, інформаційне та технологічне обслуговування може надавати служба безпеки банку. Отже, важливо не допустити конфлікту інтересів із комерційними банками, адже лізингові послуги часто називають ефективною альтернативою банківському кредиту.

Об'єктом управління виступає лізингова компанія разом з усіма аспектами лізингової діяльності у взаємозв'язку з політико-правовим і соціально-економічним середовищем.

Суб'єкт управління – це відповідальна особа чи група осіб, уповноважена приймати управлінські рішення та нести відповідальність за ефективне управління компанією. У лізинговій компанії суб'єктами управління є особи, що обіймають керівні посади (керівництво), команда менеджерів, які безпосередньо здійснюють процес управління. Усі суб'єкти управління часто об'єднують під однією назвою – менеджмент (керівний склад) компанії.

Менеджмент економічної безпеки базується на певних принципах і спрямований на виконання конкретних функцій за допомогою інструментарію для досягнення поставлених цілей. Менеджмент характеризується принципами, спільними для всіх сфер діяльності:

- спрямованість дій суб'єкта управління на досягнення конкретних цілей;
- єдність мети, результату та засобів його досягнення;
- комплексність процесу управління, який включає планування, аналіз, регулювання та контроль;
- єдність стратегічного, тактичного й оперативного планування для забезпечення безперервності відповідного процесу;
- контроль за прийнятими управлінськими рішеннями як найважливіший фактор їх реалізації;
- матеріальне та моральне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень всього колективу та кожного його члена зокрема;
- гнучкість організаційної структури управління, яка дає змогу вирішувати функціональні й управлінські завдання.

Згідно з класичною теорією управління виокремлюють такі основні функції менеджменту [10, с. 7]:

- планування;
- аналіз;
- організація;
- регулювання (керівництво, координація);
- мотивація;
- контроль.

Планування діяльності розглядається як центральна ланка всього процесу управління та головна функція менеджменту. Планування ґрунтується на результатах аналізу всієї сукупності чинників, що визначають умови функціонування компанії в поточному періоді та в майбутньому. Аналіз впливу чинників здійснюють, згрупувавши їх за середовищем виникнення на зовнішні та внутрішні. Результатом процесу планування має стати якісний план, на підставі якого здійснюватимуться інші функції менеджменту.

Організація – це процес установаження та підтримання зв'язків між окремими елементами системи. Під регулюванням розуміють оперативне управління, тобто прийняття поточних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію планових завдань. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають до реалізації управлінських рішень, надають діяльності цілеспрямованого характеру, задають її форми та межі.

Функція контролю полягає в перевірці виконання прийнятих управлінських рішень і забезпечує безперервне здійснення процесу управління лізинговою компанією. Необхідною умовою ефективності контролюючої функції є доцільне та виправдане поєднання різних видів контролю [10, с. 8].

Інструментарій менеджменту економічної безпеки включає сукупність методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей і виконання завдань, поставлених перед суб'єктом господарювання.

Методи управління – це засоби впливу на об'єкт управління для досягнення певних цілей. Методи управління поділяють на економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

Вибір конкретних інструментів менеджменту економічної безпеки підприємства насамперед визначається тими цілями, які формулюються у процесі управління. Цілі та завдання, яких прагне досягти компанія, зумовлюють фор-

мування стратегії, тактики та визначають ефективність менеджменту. Стратегічна мета діяльності не виключає існування множини інших цілей і завдань у різних сферах управління. Отже, перелік завдань, що постають перед менеджментом економічної безпеки та потребують ефективного вирішення, досить широкий.

Завдання менеджменту економічної безпеки суб'єкта господарювання:

- забезпечення прибуткової діяльності;
- наявність адекватних систем контролю за рівнем ризиків;
- створення ефективної організаційної структури компанії;
- організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, що забезпечують життєдіяльність установи;
- забезпечення умов для здійснення сильного та послідовного управління компанією.

Однією з необхідних ознак добре керованої компанії є відповідність її діяльності нормативним вимогам органів нагляду за діяльністю та законодавству країни. Проте цього недостатньо. Якість менеджменту визначається сукупністю таких чинників, як стиль керівництва, методи подолання конкуренції, розмір і структура компанії, ефективність застосовуваних методів управління, лідерство і компетентність у визначенні політики, стратегії й управлінських функцій. Часто блискучі характеристики керівного складу вважаються ознаками чіткого, високоефективного управління. Наявність кваліфікованого керівництва хоч і є дуже важливим чинником, однак не повинен розглядатися як єдиний критерій для визначення якості управління.

Ефективність процесу управління залежить від здатності передбачати майбутнє, мислити на перспективу й пильно контролювати ризики. Визначальними є також якість підготовки та рівень професіоналізму, компетентності всього персоналу компанії. Крім того, успіх цієї справи неможливий без пріоритету загальнолюдських цінностей у системі цінностей лізингової компанії. Отже, більшість перелічених ознак не підлягають кількісному вимірюванню та належать до групи якісних характеристик менеджменту економічної безпеки.

Менеджмент нерідко розглядають як мистецтво, що не піддається точному визначенню, а втілюється на практиці, підпорядковуючись власним законам. Адже управлінські рішення часто базуються на інтуїції, сприйнятті й очікуванні змін параметрів ринку, передбаченні руху фінансових показників. Варто зауважити, оскільки лізингова діяльність тісно пов'язана зі станом фінансових ринків, а основною їх характеристикою є мінливість, то результат управління економічною безпекою лізингової компанії істотно залежить від уміння передбачати ці зміни і відповідно реагувати та координувати діяльність.

Отже, у процесі оцінки менеджменту економічної безпеки спочатку оцінюються загрози фінансовій безпеці, які мають політико-правовий характер і включають внутрішні негативні дії, зовнішні негативні дії, форс-мажорні обставини.

Під час оцінки поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки суб'єкта господарювання аналізують:

- фінансову звітність і результати роботи (платоспроможність, фінансову незалежність, структуру й використання капіталу та прибутку);
- конкурентний стан на ринку (частку ринку, якою володіє суб'єкт господарювання, рівень застосовуваних технологій і менеджменту);
- ринок цінних паперів (підприємства-оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг).

Під час оцінки фінансової складової безпеки передусім звертають увагу на

зниження ліквідності, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової сталості.

Індикаторами фінансової складової безпеки суб'єкта господарювання є граничні значення таких показників: коефіцієнта покриття, коефіцієнта автономії, рівня фінансового лівериджу, коефіцієнта забезпеченості відсотків до сплати, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, середньозваженої вартості капіталу, показника розвитку компанії, показників диверсифікованості, темпів зростання прибутку, обсягу продажів, активів, співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

### **Висновки**

Сучасна фінансова діяльність належить до однієї з найперспективніших сфер економіки. Технічна революція, посилення конкурентної боротьби, стрімка інфляція, економічні кризи призвели до підвищення ризикованості лізингових операцій. На нинішньому етапі розвитку їх головне завдання полягає в пошуку реальних шляхів мінімізації ризиків і отримання достатніх прибутків для збереження коштів власників компаній, підтримання їх життєдіяльності. Успішне вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки потребує використання багатьох методів, прийомів, способів, систем і розробки нових підходів до управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, які об'єднані поняттям «менеджмент».

Підсумовуючи викладене варто зауважити, що в усьому світі як один із найважливіших чинників ефективної діяльності лізингових компаній розглядається менеджмент, що забезпечує в умовах жорсткої конкуренції, яка супроводжує розвиток ринкової економіки, постійне вдосконалення системи та форм управління економічною безпекою при здійсненні лізингових операцій, швидке опанування нагромаджених у теорії та практиці знань, знаходження нових неординарних рішень у динамічній ситуації. Отже, менеджмент економічної безпеки підприємства – це поєднання надійних та ефективних систем управління сукупністю фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер та відносин, що характеризують його діяльність.

### **Література**

1. Бондаренко О. М. Показники, критерії та методи оцінки економічної безпеки авіакомпаній / О. М. Бондаренко // Наукові праці ОНАЗ : періодичний наук. зб. з радіотехніки і телекомунікацій, електроніки та економіки в галузі зв'язку. – Одеса, 2003. – С. 59-64.
2. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства: навч. пос. / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 240 с.
3. Економіка підприємства : [підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного]. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2005. – 528 с.
4. Економіка підприємства : підручник / [Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін.] ; за заг. ред. Й. М. Петровича. – Львів : Новий Світ. – 2000, 2004. – 680 с.
5. Калина А. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / А. В. Калина, А. А. Котвицький, О. З. Стожок. – К. : Знання України, 2007. – 324 с.
6. Манів З. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / З. О. Манів, І. М. Луцький. – 2-е вид., перероб. – К. : Знання, 2006. – 580 с. – (Вища освіта XXI століття).
7. Мур Алек Руководство по безопасности бизнеса : [практ. пособие по управлению рисками] / Мур Алек, Хиарнден Кейт; пер. с англ. В. А. Егоров. – М. : Информ.-изд. дом «Филинь», 1998. – 328 с.
8. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / [под ред. Е. А. Олейникова]. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 278 с.
9. Долженков О. Ф. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької

діяльності в ринкових умовах : монографія / О. Ф. Долженков, Ж. О. Жуковська, О. М. Головченко ; за ред. О. Ф. Долженкова. – Одеса : ОЮІ ХНУВС, 2007. – 208 с.

10. *Примостко Л. О.* Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостко. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.

11. *Соснин А. С.* Менеджмент безопасности предпринимательства : учебное пособие / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2004. – 357 с.

12. Соціальна політика та економічна безпека / [Головінов О. М., Горожанкіна М. Є., Дмитриченко Л. І. та ін.] ; під заг. ред. С. І. Крихтіна. – Донецьк : Каштан, 2004. – 335 с.

13. *Стадник В. В.* Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., доп. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.

14. Что такое кадровая безопасность компании? [Електронний ресурс] / И. Г. Кумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – Режим доступа : <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-2-2003.htm>

15. *Шаваев А. Г.* Криминологическая безопасность негосударственных объектов экономики / А. Г. Шаваев. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 126 с.

16. *Шваб Л. І.* Економіка підприємства : навчальний посібник / Л. І. Шваб. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 459 с.

17. *Ярочкин В. И.* Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 2003. – 352 с.

УДК 658.7: 664

**О.І. Попов**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності та логістики,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Аспекти формування стратегії розвитку логістики підприємств харчової промисловості та алгоритм її реалізації**

*Статтю присвячено дослідженню питань стратегії розвитку логістики підприємств харчової промисловості. Запропоновано алгоритм формування логістичної стратегії.*

**Ключові слова:** логістика, стратегія, витрати, логістичний сервіс, алгоритм, підприємства харчової промисловості.

**А.И. Попов**  
*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности и логистики,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Аспекты формирования стратегии развития логистики предприятий пищевой промышленности и алгоритм ее реализации**

*Статья посвящена исследованию вопросов стратегии развития логистики*