

УДК [338.45:621] (477)

Фадеева Ю. В.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Україна, м. Харків

**МЕТОДИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ХОДІ ЙОГО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ
З ВИКОРИСТАННЯМ ERP-СИСТЕМ**

У статті запропоновано методикку забезпечення економічної безпеки машинобудівного підприємства в ході його реструктуризації з використанням ERP-систем, визначено послідовність дій та перелік функціональних блоків ERP-систем.

Ключові слова: економічна безпека; інжинірингова компанія; ERP-система; реструктуризація.

У сучасних умовах господарювання підприємство, як відкрита система, функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання, врахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища. Забезпечення економічної безпеки підприємства стає однією з найбільш важливих і актуальних проблем його життєдіяльності.

Більшість вітчизняних підприємств сьогодні працюють у складних ситуаціях, пов'язаних з утратою традиційних ринків збуту, низькою платоспроможністю контрагентів, відсутністю припливу інвестиційних коштів для заміни застарілого обладнання та впровадження нових конкурентоспроможних технологій. Тому для ефективного розвитку їх виробничого потенціалу потрібна структурна перебудова таких підприємств, а саме проведення реструктуризації.

Сучасний складний стан промислового сектора економіки України виводить на перше місце забезпечення їх економічної безпеки. Забезпечення економічної безпеки підприємства в ході реструктуризації являє собою цілеспрямовану, постійно здійснювану діяльність (господарську, нормотворчу, аналітичну, організаційну, оперативно-розшукову та іншу) всіх суб'єктів економічної безпеки підприємства щодо захисту його діяльності.

Мета забезпечення економічної безпеки підприємства в ході реструктуризації полягає в мінімізації зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, в тому числі його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого і реалізованого комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру, які враховують зміни, що відбуваються в ході реструктуризації.

Дослідженню проблем економічної безпеки підприємств приділяли свою увагу такі вчені-економісти, як Л. Абалкін, І. Бланк, В. Бурцев, М. Бендіков, О. Барановський, В. Бочаров, К. Горячева, П. Друкер, В. Забродський, Т. Загорельська, Т. Клебанова, А. Литвиненко, Є. Новосядло, В. Пономаренко, та інші. Питанню проведення реструктуризації підприємств присвячені праці таких авторів, як Амбросов В., Андрущак Є., Бугаєв В., Бутнік-Сіверський А., Григор'єва Л., Дмитрук О., Лігоненко Л., Лепьохіна І. та ін.

Попри вагомий доробок названих вчених у дослідженні економічної безпеки та питань проведення реструктуризації підприємств, зміна умов зовнішнього середовища, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників посилюють доцільність удосконалення методики забезпечення економічної безпеки підприємства в ході його реструктуризації. Наявність цих проблем, їх актуальність, практична потреба і зумовили вибір теми дослідження.

Слід мати на увазі, що найбільше значення в забезпеченні економічної безпеки підприємства в ході реструктуризації мають економіко-правові організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних — технічних, фізичних та ін.

В процесі досягнення поставленої мети здійснюється вирішення конкретних задач, таких як:

прогнозування можливих загроз економічній безпеці, що виникають в ході реструктуризації;

організація діяльності по попередженню можливих загроз при проведенні реструктуризації підприємства;

виявлення, аналіз і оцінка реальних загроз економічній безпеці в ході реструктуризації підприємства;

прийняття рішень та організація діяльності щодо реагування на загрози, що виникли;

постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства в ході його реструктуризації.

На рис 1 схематично зображено послідовність дій, рекомендовану для забезпечення економічної безпеки підприємства в ході реструктуризації.

Отже, перед тим, як починати реструктуризаційні процеси на підприємстві необхідно провести оцінку його фінансово-економічного стану. Це надасть можливість визначити та обґрунтувати мету проведення реструктуризації, а отже і визначити кінцевий результат.

Після проведення аналізу та визначення мети реструктуризації складається поточний та стратегічний плани її проведення. На кожному етапі реструктуризації (відповідно розробленому плану) необхідно визначити загрози економічної безпеки та необхідні заходи щодо їх подолання.

Задля цього слід визначити всі найважливіші економічні процеси у господарській діяльності підприємства. Розробити механізми прогнозування та виявлення загроз (на основі аналізу визначених індикаторів). Сформуванню системи протидії існуючим загрозам, та тим, що виникають під час реструктуризації. А також налагодити взаємодію всіх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства.

Регулярний контроль за станом визначених індикаторів дозволить своєчасно виявити відхилення у функціонуванні підприємства і тим самим вжити заходи для забезпечення його економічної безпеки. Взагалі, контроль є однією з

основних функцій системи управління, він забезпечує досягнення системою поставлених цілей шляхом порівняння фактичного стану системи з бажаним.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства в ході реструктуризації керівництво повинно чітко визначити:

цілі і завдання економічної безпеки підприємства в процесі реструктуризації;

суб'єкти економічної безпеки підприємства;

об'єкт економічної безпеки та основні особливості підприємства;

загрози об'єкту захисту в ході реструктуризації та механізми їх подолання;

умови, в яких здійснюється забезпечення економічної безпеки з урахуванням процесів реструктуризації;

форми, методи та засоби, які використовуються суб'єктами економічної безпеки підприємства для досягнення своїх цілей і рішення конкретних задач; тактику використання сил і засобів для захисту; результат як прогнозовану форму досягнення мети.

Об'єктом забезпечення економічної безпеки підприємства в ході реструктуризації повинен виступати стабільний економічний стан підприємства в поточному і перспективному періодах.

Засоби забезпечення економічної безпеки багато в чому залежать від особливостей підприємства. Вони повинні базуватися на комплексному підході до управління цим процесом, що передбачає облік в управлінні підприємством всіх основних його

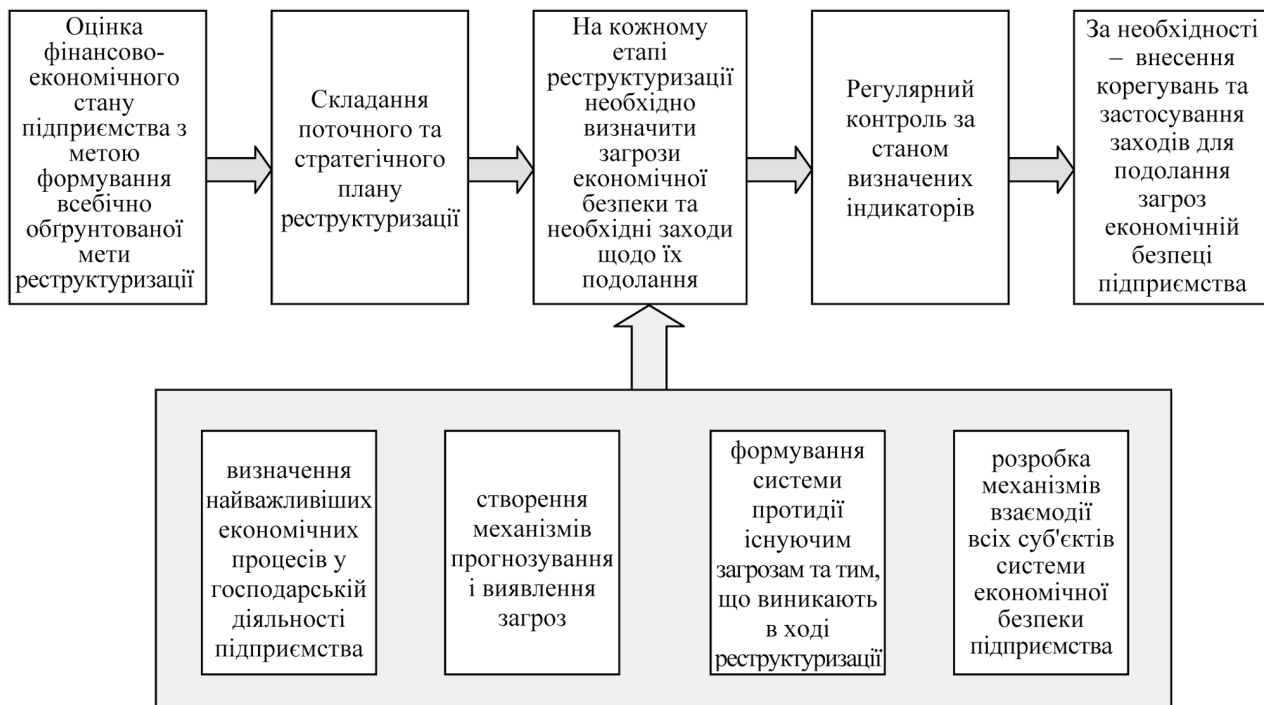


Рис. 1. Послідовність дій для забезпечення економічної безпеки підприємства в ході реструктуризації

аспектів, усі елементи керованої системи повинні розглядатися тільки в сукупності, єдності.

Таким чином, для забезпечення економічної безпеки в ході реструктуризації підприємства одним з найважливіших елементів є постійне і своєчасне відстеження всіх процесів, що здійснюються на підприємстві. Для вирішення такого завдання сьогодні існує велика кількість сучасних автоматизованих систем. Однією з найбільш поширених серед лідируючих світових компаній є система ERP (Enterprise Resource Planning System) або система управління ресурсами компанії.

Поняття ERP ввів аналітик Лі Уайлі (англ. Lee Wylie) в 1990 році. Він спрогнозував появу тиражованих систем з великою кількістю користувачів, що забезпечують збалансоване управління всіма ресурсами організації, не тільки що належать до основної діяльності виробничого підприємства, але і об'єднують за допомогою загальної моделі даних дані про виробництво, закупівлі, збут, фінанси, кадри.

ERP-системи почали свій розвиток як засіб оптимізації діяльності промислових підприємств, у першу чергу машинобудівних. Відповідно, у машинобудуванні використовуються споконвічні для ERP-систем функції, на яких і базуються системи цього класу.

Стандартний набір функціональних блоків, що реалізують на рівні інформаційної системи концепції ERP, представлено на рис. 2.

Представлений перелік блоків охоплює всі сфери діяльності великого промислового підприємства і, фактично, відображає повний набір функцій сучасної ERP-системи.

В рамках кожного блоку при впровадженні ERP-системи в діяльності підприємства вирішуються конкретні завдання, перелік яких встановлюється у відповідності з поставленими цілями.

В рамках блоку планування виробничих ресурсів можуть вирішуватися такі завдання, як управління попитом, формування планів продажу та виробництва, планування потреб у матеріалах, планування виробничих потужностей, а також в обмеженому обсязі управління запасами і закупівельною діяльністю.

Зазвичай, цих функцій достатньо, щоб забезпечувати синхронне планування необхідних виробничих потужностей та потреб у матеріалах, що дозволить уникнути таких загроз економічної безпеки підприємства, як недолік або надлишок сировини на складі, перевиробництво або недостатня кількість продукції відповідно до замовлень та інше.

Блок управління конструкторсько-технологічною документацією (PDM – Product Data Management) необхідний для узгодження планів виробництва з технологічними специфікаціями виробів, що випускаються і відповідного уточнення цих пла-

нів. Без нього неможливо детальне планування випуску готової продукції і напівфабрикатів, а також планування закупівель сировини і комплектуючих деталей, що є важливим питанням у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Третій функціональний блок, що забезпечує автоматизацію управління бізнес-процесами – блок управління проектами – є особливо важливим для машинобудівних підприємств. Планування і управління виробничим процесом підприємства для забезпечення економічної безпеки при проведенні реструктуризації слід здійснювати на двох рівнях: на рівні підприємства в цілому і на рівні виконання окремих зовнішніх замовлень.

Система управління проектами в рамках ERP-системи на підприємстві повинна забезпечувати як управління розвитком кожного проекту окремо, так і управління портфелем проектів підприємства в цілому, що дозволить зробити цей процес більш прогнозованим і уникнути ризиків, пов'язаних з невиконанням або перевиконанням замовлень.

Таким чином, блоки планування виробничих ресурсів, управління конструкторсько-технологічною документацією та управління проектами забезпечать на підприємстві автоматизацію управління бізнес-процесами, безпосередньо пов'язаними з виробничою діяльністю підприємства. В рамках забезпечення економічної безпеки це дозволить контролювати і своєчасно попереджати появу можливих загроз, пов'язаних з виробничою діяльністю, що є особливо важливим при проведенні реструктуризації підприємства, що стосується і бізнес-процесів.

Безпосередньо з плануванням виробництва в ERP-системі пов'язані блоки товарного обліку та управління складськими операціями/запасами, управління закупівлями та управління логістикою.

При проведенні реструктуризації підприємства для забезпечення економічної безпеки автоматизація цих блоків забезпечить оптимальний з економічної точки зору задоволення потреби в матеріалах для виконання виробничого плану з урахуванням існуючих складських запасів, вже зроблених замовлень, обсягів матеріалів і комплектуючих, що знаходяться в даний момент в дорозі від постачальника до складу і т. ін.

Крім того, в даному блоці забезпечується вибір оптимального постачальника для кожного замовлення на закупівлю матеріалів і комплектуючих, з урахуванням історії взаємин з контрагентами, поточних відпускних цін у кожного, різниці у транспортних витратах, рівня якості поставлених матеріалів і інших факторів.

Також, функції цього блоку можуть використовуватися для закупівлі інструменту та обладнання, забезпечення допоміжних виробництв і невиробничої діяльності підприємства.

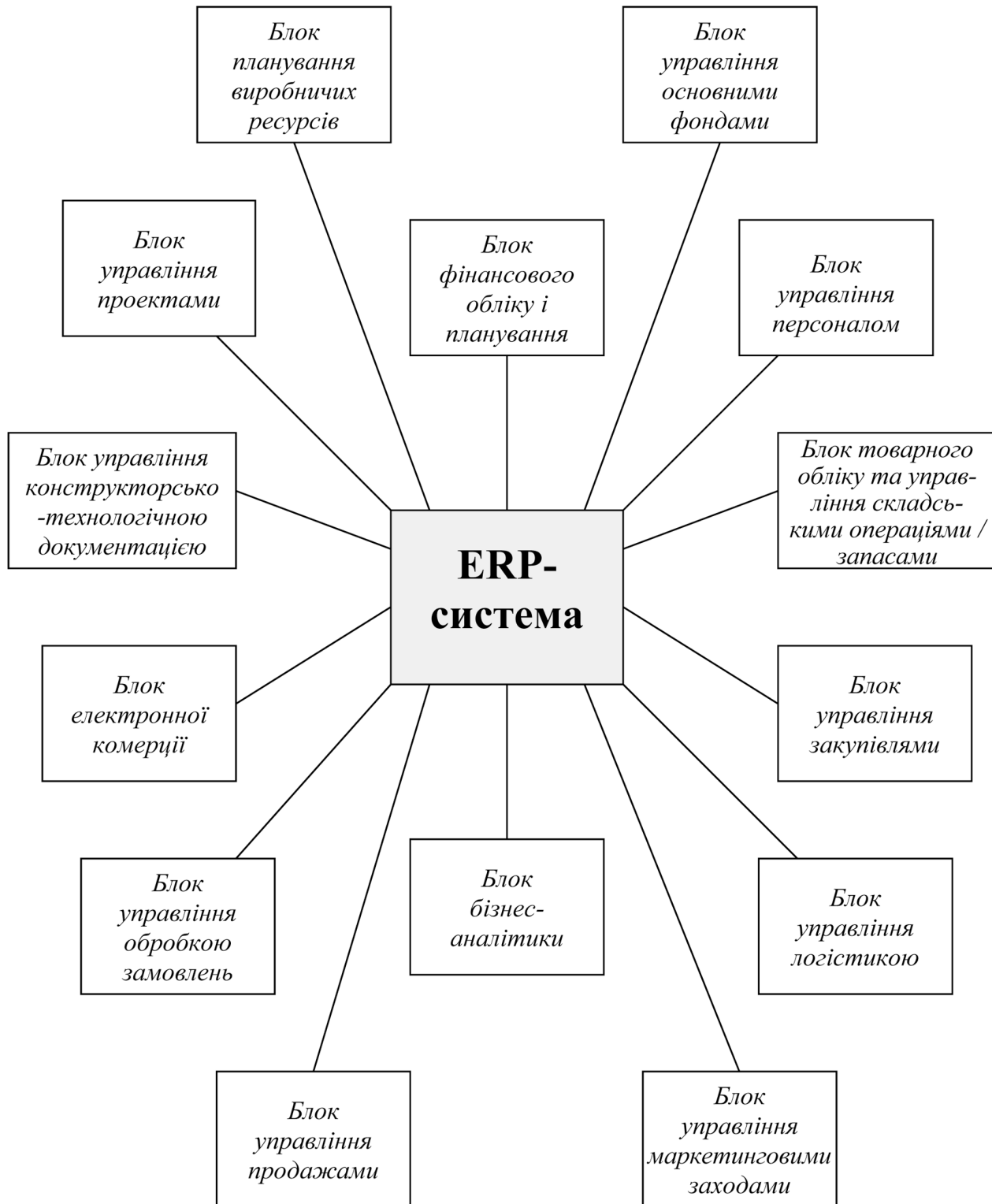


Рис. 2. Перелік функціональних блоків ERP-системи

Таким чином, ці три функціональні блоки доповнюють контур виробничого планування і забезпечать своєчасне і економічно ефективно виконання замовлень, що надходять на підприємство, що є дуже важливим для забезпечення економічної безпеки в процесі реструктуризації.

Блок управління основними фондами (EAM – Enterprise Assets Management) також тісно пов'язаний з процесом виробництва продукції. У ньому реалізовані як функції обліку і управління основними фондами (будівлями, спорудами, обладнанням тощо), що дозволить керівництву підприєм-

ства постійно бути поінформованим про рівень їх морального та фізичного зносу, а також вартісної оцінки.

Крім того, цей блок дає можливість стратегічного планування оновлення основних фондів, управління технічним обслуговуванням і ремонтом, які дозволяють на тактичному і операційному рівнях оцінювати реальну виробничу потужність, планувати оптимальне завантаження обладнання, а також не допускати або знижувати ймовірність виникнення аварій і пов'язаних з ними зривів виконання виробничого плану та відповідних збитків.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства в ході його реструктуризації наявність та виконання цих функцій має вкрай важливе значення.

Блок фінансового обліку і планування забезпечить відображення всіх господарських операцій у бухгалтерському, фінансовому, управлінському та податковому обліку, планування та контроль виконання бюджетів, управління грошовими потоками, створення і облік платіжних документів, формування внутрішньої і зовнішньої звітності та ін. З точки зору економічної безпеки підприємства в процесі його реструктуризації це знизить ймовірність ризиків за розрахунками з кредиторами, забезпечить прозорість платежем і т. п.

Блок управління персоналом на машинобудівних підприємствах, у першу чергу, забезпечить розрахунок заробітної плати працівників за прийнятим на підприємстві методиками, а також всіх нарахувань і утримань. Він забезпечить автоматизацію ведення кадрового військового і пенсійного обліку, обліку робочого часу, планування та ведення штатного розпису, кадрового документообігу, аналізу інформації по продуктивності праці, а також формування всієї внутрішньої і зовнішньої звітності.

Крім цього, функціональне наповнення блоку HRM (Human Resource Management) дозволить здійснювати планування кадрового бюджету, формувати кадровий резерв, керувати мотивацією співробітників, компенсаціями, а також підвищенням кваліфікації, кар'єрним зростанням та ін.

У процесі реструктуризації планування в даних питаннях є основою успішного її проведення. До того ж контроль питань, пов'язаних з працівниками підприємства, їх оплатою праці, норм тощо, які в процесі реструктуризації є найбільш пріоритетними і непередбачуваними, дасть можливість службі економічної безпеки підприємства своєчасно реагувати на виниклі загрози і ризики, а також вчасно приймати заходи щодо їх усунення.

Блоки управління маркетинговими заходами, управління обробкою замовлень, управління продажами та електронної комерції складають базовий функціонал CRM (Customer Relationship Management). Промисловими підприємствами найчастіше

використовується тільки блок управління обробкою замовлень, через те що вони виробляють унікальну продукцію, реалізація якої відбувається тільки на замовлення і, відповідно, не вимагає проведення традиційних для продуктів широкого споживання маркетингових заходів.

В якості аналітичного інструменту для отримання оперативної та повної інформації про події, що відбуваються на підприємстві процесах співробітниками служби економічної безпеки в ході реструктуризації може використовуватися блок бізнес-аналітики.

Блок бізнес-аналітики забезпечує оперативною інформацією про стан справ на підприємстві, дозволяє виконувати спрямований аналіз з метою виявлення слабких місць, оцінки діяльності окремих підрозділів та їх керівництва, виявлення джерел одержання прибутку та інших джерел збитків, перспективних і тупикових напрямків діяльності та ін.

Ця інформація подається у вигляді аналітичних звітів, побудованих за заздалегідь заданою схемою і створюються автоматично, за запитом. Крім цього, користувачі можуть самостійно створювати звіти довільного формату для вирішення спеціальних завдань аналізу бізнес-інформації.

Подібна функціональність, з одного боку, користується попитом, через те що дуже часто керівництво підприємства просто не володіє повною інформацією про те, що ж там відбувається насправді. Як результат, іноді навіть реалізуються проекти впровадження систем бізнес-аналітики, реалізованих у вигляді самостійних продуктів. З іншого ж боку, система знаходить і представляє в заданій формі лише ту інформацію, яка є в системі. Тому, для того, щоб бізнес-аналітика була якісною, необхідно, щоб абсолютно всі події, що відбуваються на підприємстві, фіксувалися в єдиній інформаційній системі. А це можливо тільки при повномасштабному впровадженні ERP-системи і відповідної перебудови організаційної системи.

Необхідно відзначити, що для машинобудування потрібно функціонально повна ERP-система з розвиненим виробничим функціоналом, блоками фінансового обліку і планування та управління персоналом.

Отже, для забезпечення економічної безпеки підприємства в ході його реструктуризації впровадження ERP-системи дозволить автоматизувати бізнес-процеси, що дасть можливість контролювати показники і досягнення цілей на основі даних IT-системи, аналізувати невідповідність, наслідки та оперативно приймати рішення щодо їх усунення.

Література

- [1] Амбросов В.А. Реструктуризация производства и управление в реформированных хозяйствах /

- В.А. Амбросов // *Економіст*. — 2002. — №9. — С. 15 — 24.
- [2] Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко. — К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. — 170 с.
- [3] Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В. Ф. Гапоненко, А. Л. Беспалько, А. С. Власков. — М.: Изд-во «Ось-89», 2007. — 208 с.
- [4] Иващенко О. В. «Система фінансово-економічної безпеки підприємства». *Scientific Researches and Their Practical Application. Modern State and Ways of Development* / О. В. Иващенко, П. М. Четверіков : 2—12 October, 2012. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua>.
- [5] Хвесик М. А. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри) / М. А. Хвесик, А. В. Степаненко, О. М. Ральчук, Й. М. Дорош; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. — Донецьк: Юго-Восток, 2010. — 323 с.

Fadieieva Iu. V.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Ukraine, Kharkiv

METHODS OF ECONOMIC SECURITY ENGINEERING COMPANY DURING ITS RESTRUCTURING WITH THE USE OF ERP-SYSTEMS

The article deals with the method of economic security engineering company during its restructuring with the use of ERP-systems, defined sequence of actions and a list of functional blocks ERP-systems.

Keywords: economic security; engineering company; ERP-systems; restructuring.

References

- [1] Ambrosov V.A. Restrukturizatsiya proizvodstva i upravlenie v reformirovannyih hazyaystvah / V.A. Ambrosov // *Ekonomist*. — 2002. — #9. — P. 15 — 24.
- [2] Aref'eva O. V. Planuvannya ekonomichnoyi bezpeki pidpriemstv / O. V. Aref'eva, T. B. Kuzenko. — K.: Vid-vo Evrop. Un-tu, 2004. — 170 p.
- [3] Gaponenko V. F. Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiy. Podhodyi i printsipy / V. F. Gaponenko, A. L. Bepalko, A. S. Vlaskov. — M.: Izd-vo «Os-89», 2007. — 208 p.
- [4] Ivaschenko O. V. «Sistema finansovo-ekonomichnoyi bezpeki pidpriemstva». *Scientific Researches and Their Practical Application. Modern State and Ways of Development* / O. V. Ivaschenko, P. M. Chetverikov : 2—12 October, 2012. [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupu: <http://www.sworld.com.ua>.
- [5] Hvesik M. A. Antikrizove upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu v umovah viklikiv finansovo-ekonomichnoyi globalizatsiyi (derzhavniy i regionalniy vimiri) / M. A. Hvesik, A. V. Stepanenko, O. M. Ralchuk, Y. M. Dorosh; NAN Ukrayini, Rada po vivch. produkt. sil Ukrayini. — Donetsk: Yugo-Vostok, 2010. — 323 p.