

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

И. Ю. ЛАДЫКО, кандидат экономических наук
(Восточноукраинский национальный университет
имени Владимира Даля, г. Северодонецк)

***Аннотация.** Главной проблемой обеспечения результативности управления в системе экономической безопасности предприятия можно считать то, что большинство украинских предприятий имеют функционально-ориентированные модели управления, основанные на функциональной специализации. Решение данной проблемы возможно благодаря совершенствованию управления в системе экономической безопасности предприятия на принципиально новых концептуальных основах. В этом смысле, реализация концепции процессно-ориентированного управления в контексте системы экономической безопасности предприятия является достаточно актуальной. Цель статьи – раскрыть актуальность процессно-ориентированного управления в контексте системы экономической безопасности предприятия. Практически процессно-ориентированное управление функционирует в едином контекстном поле задач системы экономической безопасности, а именно: предупреждение о возможных отклонениях на каждом этапе деятельности предприятия. Использование процессно-ориентированного управления в системы экономической безопасности позволяет изменить не только традиционное восприятие экономической безопасности предприятия, но и закладывает новые принципы формирования модели управления экономической безопасностью предприятия.*

***Ключевые слова:** предприятие, угрозы, экономическая безопасность, ресурсы, процесс, затраты, управление.*

Необходимым условием успешного функционирования и развития украинских предприятий в современных условиях является обеспечение их экономической безопасности. Насколько предприятие в состоянии управлять своей экономической безопасностью, обеспечивать ее качественный уровень, настолько оно способно адекватно реагировать на внешние и внутренние угрозы своей деятельности. В обеспечении этого важнейшая роль отводится управлению – уникальному феномену предприятия (организации).

Достижение необходимого уровня эффективности управления в системе экономической безопасности является не только необходимым условием, но и одновременно важным фактором повышения конкурентоспособно-

сти промышленных предприятий. В этой связи особую значимость приобретают использование новых управленческих технологий и методов, которые способствуют повышению эффективности и результативности управления в системе экономической безопасностью предприятия.

Современное представление об экономической безопасности предприятия базируется на «Триаде» концептуальных подходов [2, 5]: согласования интересов предприятия, рационального использования ресурсов предприятия и противостояния угрозам предприятия. Каждый из этих подходов позволяет реализовывать одну из сторон системы экономической безопасности современного предприятия. Безусловно, гармонизация этих разнонаправлен-

ных подходов достигается благодаря результативному и эффективному управлению всех сторон деятельности предприятия. По мнению специалиста мирового масштаба в сфере управления качеством Э. Деминга, 97 % проблем предприятия имеют внутренние причины, возникающие из-за нерезультативного и неэффективного управления. Решение такого рода проблем внутреннего характера находится в непосредственной сфере менеджмента предприятия. Насколько реактивно и результативно управление деятельностью современного предприятия, настолько данное предприятие будет находиться в безопасном состоянии функционирования.

Главной проблемой обеспечения результативности управления в системе экономической безопасности предприятия можно считать то, что большинство украинских предприятий имеют функционально-ориентированные модели управления, основанные на функциональной специализации. В свою очередь, излишняя специализация и детализация функций приводит к снижению межфункционального взаимодействия, обособленности структурных подразделений, нарушению коммуникаций между ними и снижению качества информации. В результате усложняются структуры управления предприятия, снижается их гибкость и растёт бюрократизация. Всё это не позволяет менеджменту предприятий обеспечивать принятие рациональных оперативных управленческих решений и осуществлять необходимые корректирующие действия.

Решение этой проблемы невозможно без надлежащего совершенствования управления в системе экономической безопасности предприятия на принципиально новых концептуальных основах. В этом контексте реализация концепции процессно-ориентированного управления в контексте системы экономической безопасности предприятия приобретает особую актуальность.

Исследованиям системы экономической безопасности современных предприятий в комплексе или отдельных её аспектов уделяется в последнее время значительное внимание. Анализ научных публикаций [1, 2, 4] в области экономической безопасности пред-

приятий показывает, что в основном исследования касаются базовых сфер обеспечения экономической безопасности, а именно ресурсного обеспечения, противодействия угрозам, системы экономических интересов и приоритетов развития в контексте традиционного функционально-ориентированного подхода к менеджменту предприятия. Исследованиям процессно-ориентированного управления, его аспектов и роли в системе экономической безопасности практически не уделяется внимание или освещается фрагментарно. Исключением можно считать работу автора данной статьи в соавторстве с А. Н. Ляшенко [5].

Целью статьи является раскрытие актуальности процессно-ориентированного управления в контексте системы экономической безопасности предприятия.

Традиционно экономическая безопасность рассматривается как способность и состояние экономической системы противостоять, с одной стороны, опасности разрушения организационного порядка (организационной структуры и процессов деятельности), а с другой, препятствиям достижения целей её развития.

Обеспечение экономической безопасности промышленного предприятия достигается за счёт системы экономической безопасности. Система экономической безопасности промышленного предприятия – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих противостояние угрозам деятельности и препятствиям достижению целей развития. К ним относят субъект, объект, механизмы реализации безопасности на предприятии [8]. Причём упорядочивающим фактором системы экономической безопасности промышленного предприятия, позволяющим определить совместимость и состав этих взаимосвязанных элементов, является причастность каждого из них к получению конечного результата [1].

С системных позиций любое промышленное предприятие следует рассматривать как комплекс системообразующих элементов и процессов, которые возникают как следствие отношений между этими элементами. Процессы в системе отражают изменение её системных свойств, т.е. её динамику функционирования.

ния. В свою очередь, главной задачей системы является предупреждение возможных отклонений функционирования.

Основой промышленного предприятия является его бизнес-деятельность. По существу, она предоставляет собой совокупность процессов. Следовательно, управление промышленным предприятием можно рассматривать как управление его бизнес-процессами [7].

Исходя из этого, и ориентируясь на обеспечение экономической безопасности предприятия, можно утверждать, что возникающие внутренние угрозы, проблемы нерационального использования ресурсов и отсутствие согласования интересов между заинтересованными лицами на предприятии непосредственным образом связаны со сбоям в функционировании бизнес-процессов или неэффективном управлении ними.

Бизнес-процесс является уникальным объектом управления. На его «вход» поступают ресурсы, преобразуемые в нём с целью получения измеряемого, поддающегося дальнейшему использованию результата на «выходе», то есть этот результат может быть передан другим (внутренним или внешним клиентам). Измеряемость бизнес-процесса определяется тремя важными процессными критериями: время, затраты и удовлетворение клиентов. Правильно прописанный процесс всегда стремится к оптимизации операций, функций бизнес-процесса и тем самым недопущению «сбоев», то есть угроз деятельности внутреннего характера. Работа по улучшению процессов деятельности с целью недопущения угроз внутреннего характера осуществляется через сокращение издержек и повышение результативности деятельности [7, с. 78]. Именно интеграция трёх важных составляющих (ресурсов, угроз и интересов клиентов) формируют саму уникальность бизнес-процесса как такового, а грамотное его построение позволяет обеспечивать снижение угроз деятельности, рациональное использование ресурсов, согласование удовлетворения клиентов по дальнейшему использованию результата процесса.

Быстрые темпы развития современных предприятий, а также стремление их активно противостоять внешним угрозам, естествен-

ным образом, приводят к усложнению деятельности предприятия, которое проявляется в следующем:

- появление новых основных, обслуживающих и вспомогательных процессов или их дублирование;
- «размытость» границ бизнес-процессов и ответственности за функции и результат этих процессов;
- создание новых структурных подразделений;
- излишняя детализация специфических функций управления;
- снижение управляемости, достоверности информации и «прозрачности» ведения бизнеса.

Всё перечисленное в комплексе можно считать средой возникновения внутренних угроз не только развитию предприятия, но и его экономической безопасности. Нейтрализация среды потенциальных и существующих внутренних угроз в деятельности предприятия представляется возможным вследствие изменения акцентирования внимания в управлении предприятием с функциональной ориентации на процессную. Процессная ориентированность в управлении деятельностью закладывает основы упорядочения совместности ресурсов, процессов, персонала, ответственности, результатов, и тем самым реально создаются условия причастности всех звеньев управления за конечный результат.

В этом контексте перспективной является концепция процессно-ориентированного управления. Основной системой процессно-ориентированного управления является сеть процессов деятельности и процессов управления. В тоже время система процессно-ориентированного управления имеет ряд важных управленческих инструментов:

- процессно-ориентированный учёт затрат;
- процессно-ориентированное планирование и бюджетирование;
- систему сбалансированных оценочных показателей.

Основываясь на логике процессно-ориентированного управления, проектирование системы управления экономической безопас-

ностью должно осуществляться в следующей последовательности:

- уточнение и детализация целей предприятия (модель целевого управления);
- разработка функциональной модели предприятия (структура бизнес-функций, описывающая, *что* делает предприятие);
- идентификация и описание контролируемых бизнес-процессов (выявление процессов внутри предприятия; определение границ, клиентов, владельцев и видов процессов; описание процедур процессов, то есть получаем описание того, *как* предприятие выполняет свои бизнес-функции);
- диагностика и описание свойств контролируемых процессов;
- определение последовательности контролируемых процессов и их взаимосвязь, с учётом свойств процессов (формирование процессной структуры);
- выбор показателей, соответствующих свойствам контролируемых процессов;
- согласование показателей процессов с целевыми показателями предприятия на основе системы сбалансированных показателей и с помощью стратегических карт;
- формирование модели процессно-ориентированного управления на основе процессной структуры, согласованной с целями предприятия;
- описание организационной модели, определяющей, *где* выполняются бизнес-функции и процессы; и определение временных фаз, позволяющих получить ответ, *когда* должны быть реализованы те или иные бизнес-функции;
- выделение ролей, отвечающих за то, *кто* выполняет процессы в рамках организационной модели;
- построение модели управления экономической безопасностью;
- разработка и утверждение регламентов модели управления экономической безопасностью, устанавливающих связь между ключевыми вопросами: *что, как, где, когда* и *кто*.

Реализация концепции процессно-ориентированного управления в системе экономической безопасности промышленного предприятия, прежде всего способствует фор-

мированию принципиально иного видения управления экономической безопасностью предприятия. Традиционное представление об экономической безопасности чаще формируется с позиции функционально-ресурсного подхода. В соответствии с ним рекомендуется выделять функции обеспечения экономической безопасности в системе менеджмента предприятий, а также создавать структурные подразделения с целями, задачами и функциями обеспечения экономической безопасности предприятия. В силу функциональной разобщённости такие подразделения экономической безопасности не становятся в полной мере органической составляющей системы менеджмента предприятия. В связи с этим деятельность таких структурных подразделений локализуется по функциональным областям деятельности предприятия, а их работа сводится к противодействию «симптомам» проблем экономической безопасности, а не решению причины, порождающей их.

В противовес этому, процессно-ориентированное управление в системе экономической безопасности позволяет идентифицировать бизнес-процессы, определить их входы (ресурсы) и выходы (результаты), клиентов (поставщиков ресурсов и потребителей результатов процессов). Создать структуру и сети процессов по принципу «как надо», а не «как есть» с учётом целей и задач системы экономической безопасности предприятия. Разработать систему показателей процессов не только отражающих завершение событий, но и опережающих события в сфере функционирования и обеспечения экономической безопасности предприятия.

Очень важным моментом следует считать то, что в рамках процессно-ориентированного управления изменяется характер управления затратами – расходы не распределяются по структурным подразделениям предприятия, а отслеживается превращение ресурсов в затраты и отнесения их по процессам деятельности. Затраты через процессы деятельности превращаются в результаты работы. Причём это происходит по всей цепочке образования стоимости, что позволяет говорить о процессно-ориентированном управлении, не столько как

об управлении затратами, сколько об управлении стоимостью бизнеса предприятия. Отслеживание изменения затрат по всей цепочке образования стоимости улучшает прозрачность деятельности и позволяет находить решения проблем, предвидеть возможные последствия своих решения [3, с. 123].

Учитывая тот факт, что в системе экономической безопасности центральным звеном является оценивание состояния использования ресурсов и нейтрализация угроз, возникающих из-за нерационального использования ресурсной базы предприятия. Исходя из этого, процессно-ориентированное управление затратами становится важнейшей информационной базой для управления экономической безопасностью предприятия. Прозрачность, оперативность и высокая информативность процессно-ориентированного управления затратами обеспечивает эффективное управление экономической безопасностью предприятия как на стратегическом, так и на оперативном уровне.

Переход к процессно-ориентированному управлению в рамках системы экономической безопасности расширяет границы восприятия управления экономической безопасностью: от локально-функциональных до общеорганизационных. При этом формируется комплексное видение экономической безопасности как инструмента реализации таких значимых системных свойств современного предприятия, как развитие и самосохранение. При этом изменяется характер деятельности по обеспечению экономической безопасности, который становится органичной компонентой системы менеджмента предприятия.

В результате процессно-ориентированное управление практически работает в едином контекстном поле задач системы экономической безопасности, а именно предупреждение о возможных отклонениях на каждом этапе деятельности предприятия. К ним относят предупреждения о том, как используются имеющиеся ресурсы, как осуществляется контроль, кто несёт ответственность, как образуются стоимость и, соответственно, как увеличиваются доходы предприятия.

Процессно-ориентированное управление следует считать современным и действенным инструментом управления как затратами, ориентированными на процессы деятельности предприятия, так и процессом создания стоимости предприятия. Применение процессно-ориентированного управления в системе экономической безопасности позволяет изменить не только традиционное восприятие экономической безопасности предприятия, но закладывает новые принципы формирования модели управления экономической безопасностью предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. А. Грунин. – Режим доступа: <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978594723066&at=exc&n=0>. – Назва з екрана.
Grunin O. A. Ekonomicheskaya bezopasnost organizatsii [Elektronniy resurs] : ucheb. posobie / O. A. Grunin. – Rezhim dostupu: <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978594723066&at=exc&n=0>. – Nazva z ekrana.
2. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
Kozachenko G. V. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mehanizm zabezpechennya : monografiya / G. V. Kozachenko, V. P. Ponomarov, O. M. Lyashenko. – K. : Libra, 2003. – 280 s.
3. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : [пер. с англ.] / Гэри Кокинз. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 315 с.
Kokinz G. Upravlenie rezultativnostyu: Kak preodolet razryiv mezhdou ob'yavlennoy strategiyey i realnimi protsesami : [per. s angl.] / Geri Kokinz. – M. : Alpina Biznes Buk, 2007. – 315 s.
4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : моно-

- графія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : Вид-во СЧУ ім. Володимира Даля, 2011. – 400 с.
- Lyashenko O. M. Kontseptualizatsiya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoju pidpriemstva : monografiya / O. M. Lyashenko. – Lugansk : vidvo SNU im. Volodimira Dalya, 2011. – 400 s.
5. Ляшенко А. Н. Процессно-ориентированное управление экономической безопасностью предприятия / А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладько // Экономика. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. Вип. 22, ч. I. – Луганськ : СЧУ ім. Володимира Даля, 2010. – С. 187–191.
- Lyashenko A. N. Protsessno-orientirovannoe upravlenie ekonomicheskoy bezopasnostyu predpriyatiya / A. N. Lyashenko, I. Yu. Ladyiko // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnitstvo : zb. nauk. pr. Vip. 22, ch. I. – Lugansk : SNU im. Volodimira Dalya, 2010. – S. 187–191.
6. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / [под ред. Е. А. Олейникова]. – М. : ЗАО «Бизнес-школа. Интел-синтез», 1997. – 288 с.
- Osnovyi ekonomicheskoy bezopasnosti (gosudarstvo, region, predpriyatie, lichnost) / [pod red. E. A. Oleynikova]. – M. : ZAO «Biznes-shkola. Intel-sintez», 1997. – 288 s.
7. Шельмин Е. В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решения. / Е. В. Шельмин. – М. : Вершина, 2007. – 224 с.
- Shelmin E. V. Effektivnaya sistema na osnove protsessnogo upravleniya. Problemyi. Analiz. Resheniya / E. V. Shelmin. – M. : Vershina, 2007. – 224 s.
8. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / [Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін.]. – К. : Всеукраїнська асоціація видавців «Правова єдність», 2009. – 542 с.
- Ekonomichna bezpeka pidpriemstv, organizatsiy ta ustanov : navch. posib. / [Ortinskiy V. L., Kernitskiy I. S., Zhivko Z. B. ta in.]. – K. : Vseukrayinska asotsiatsiya vidavtsiv «Pravova Ednist», 2009. – 542 s.

І. Ю. Ладико, кандидат економічних наук (Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Северодонецьк). **Актуальні аспекти процесно-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства.**

Анотація. Головною проблемою забезпечення результативності управління в системі економічної безпеки підприємства можна вважати те, що більшість українських підприємств мають функціонально-орієнтовані моделі управління, засновані на функціональній спеціалізації. Розв'язання цієї проблеми можливе завдяки вдосконаленню управління в системі економічної безпеки підприємства на принципово нових концептуальних засадах. У цьому сенсі реалізація концепції процесно-орієнтованого управління в контексті системи економічної безпеки підприємства є досить актуальною. Мета статті – розкрити актуальність процесно-орієнтованого управління в контексті системи економічної безпеки підприємства. Практично процесно-орієнтоване управління функціонує в єдиному контекстному полі завдань системи економічної безпеки, а саме: попередження про можливі відхилення на кожному етапі діяльності підприємства. Використання процесно-орієнтованого управління в системі економічної безпеки дозволяє змінити не тільки традиційне сприйняття економічної безпеки підприємства, але закладає нові принципи формування моделі управління економічною безпекою підприємств.

Ключові слова: підприємство, загрози, економічна безпека, ресурси, процес, витрати, управління.

I. Y. Ladyko, Cand. Econ. Sci. (Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Severodonetsk). **Actual aspects of process-oriented management in the system of economic security of the enterprise.**

Summary. The main problem of ensuring the effectiveness of management in the system of economic security of the enterprise can be considering that the majority of Ukrainian enterprises have

functional-oriented management model, based on functional specialization. The solution to this problem is possible through improved management in the system of economic security of the enterprise on fundamentally new conceptual bases. In this sense, realization the concept of the process-oriented management in the context of system of economic security of the enterprise is rather actually. Consideration of the relevance of process-oriented management in the context of system of economic security of enterprise. Practically, the process-oriented management functions in a single context field objectives of the system of economic security, namely, warning about possible deviations at each stage of activity of the enterprise. The using of process-oriented management in the system of economic security allows you to change not only the traditional perception of the economic security of the enterprise, but establishes new principles of formation of the model of management of economic security of the enterprise.

Keywords: *enterprise, threats, economic security, resources, process, costs, management.*