

## СИСТЕМА ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### SYSTEM AND MODELS OF ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

*Стаття присвячена питанню економічної безпеки телекомунікаційних підприємств. Розглянуто систему управління економічною безпекою. Система складається з трьох блоків. Блок оцінки рівня безпеки. Блок діагностики загроз. Блок формування адаптивної реакції. Блоки складаються з моделей управління локальними процесами.*

**Ключові слова:** телекомунікаційне підприємство, система економічної безпеки, модель управління економічною безпекою, домінуюча загроза, локалізація загроз, адаптивна реакція.

*Стаття посвящена вопросу экономической безопасности телекоммуникационных предприятий. Рассмотрена система управления экономической безопасностью. Система состоит из трех блоков. Блок оценки уровня безопасности. Блок диагностики*

*угроз. Блок формирования адаптивной реакции. Блоки состоят из моделей управления локальными процессами.*

**Ключевые слова:** телекоммуникационное предприятие, система экономической безопасности, модель управления экономической безопасностью, доминирующая угроза, локализация угроз, адаптивная реакция.

*The article is devoted to the issue of economic security of telecommunication enterprises. The system of economic safety management is considered. The system consists of three blocks. Security Level Assessment Unit. Block of threat diagnostics. Block of formation of adaptive reaction. Blocks consist of models for managing local processes.*

**Key words:** telecommunication enterprise, economic security system, model of management of economic safety, dominant threat, localization of threats, adaptive reaction.

УДК 330.65.654

**Сотниченко В.М.**

к.пед.н.,  
професор кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування телекомунікаційних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю, наявністю великої кількості загроз і ризиків, повсюдним використанням інформаційних технологій, поширенням сфери застосування мережі Інтернет, у тому числі і в управлінні підприємством. З'явилися нові можливості для реклами товарів і послуг на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. Більш динамічною і прибутковою стала робота з клієнтами. Суттєво скоротився час на подолання дистанції «попит-пропозиція-реалізація».

Сьогодні кожна компанія телекомунікаційної галузі має свій сайт в Інтернеті, на сторінках якого оперативно відображається актуальна інформація, рекламуються товари, пропонуються послуги та схеми їх надання, розрахунки через електронні платіжні системи. Паралельно на форумах можна дізнатися про якість надання послуг і надійність партнера. Технології продуктивної взаємодії учасників ринку товарів і послуг в сфері телекомунікацій розвиваються високими темпами. А на рівні пересічних користувачів нерідко спостерігається явище, коли клієнти ще не встигли впевнено оволодіти однією технологією взаємодії з партнером на ринку товарів і послуг, як вже з'являється нова, більш досконала і більш ефективна. Досвід практичної взаємодії учасників ринку інформаційно-комунікаційних технологій доводить, що збільшення і вдосконалення технологій відповідно збільшує ймовірність загроз як для клієнтури, так і для підприємства. Це викликає необхідність створення нової, більш досконалої, комплексної

системи управління економічною безпекою телекомунікаційного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління будь-якими процесами в життєдіяльності людини, суспільства і держави представляє собою пріоритетний інтерес. А управління процесами забезпечення необхідного рівня безпеки суб'єктів господарювання є практично ключовою функцією керівника підприємства. А з огляду на високі темпи та обсяги впровадження в економіку інформаційно-комунікаційних технологій питання управління економічною безпекою стає ключовим завданням телекомунікаційних підприємств. Цим питанням приділяється все більше уваги.

Дослідники **А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко** розглядають механізм захисту економічної безпеки підприємства, як систему з трьох блоків: вхідного, внутрішнього і вихідного. Вхідний блок відповідає за організацію підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, внутрішній блок – за забезпечення економічної безпеки підприємства, вихідний – за реалізацію продукції.

**Бондарчук Л. В.** у своїх роботах наголошує на тому, що організаційна структура управління підприємством є одним з істотних чинників, що обумовлюють стан внутрішнього середовища підприємства; вказує на необхідність систематичного аналізу функціонування підприємства з метою виявлення проблемних зон; вказує на те, що в основі апарату управління та механізму його діяльності повинна бути покладена структура цілей підприємства.

**Петренко С. А.** розкриває зміст та функціональне призначення моделей організаційних

структур підприємства, як основи, на якій логічно вибудовується система управління економічною безпекою підприємства.

**Камнева А. В.** значну увагу в своїх дослідженнях приділяє методикам, які допоможуть реально оцінити загрози для економічної безпеки підприємства; вказує на систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження кризи та на систему конструктивних дій і дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з-під загрози і кризового стану. Одним з найбільш дієвих засобів виведення підприємства з-під загрози вважає його реструктуризацію та реінжиніринг. Наголошує на необхідності здійснення щоденного аналізу ефективності роботи підприємства, структури його витрат. Вказує на критерії і показники, за якими оцінюється стан економічної безпеки підприємства.

**Ладико Л.М.**, розглядаючи структуру механізму забезпечення економічної безпеки, наголошує на комплексному характері її забезпечення, на більш чіткому і конкретному визначенні її функціональних складових.

**Ахновська І.О.** також достатньо уваги приділяє комплексному підходу до забезпечення еко-

номічної безпеки. Уважає, що системою економічної безпеки підприємства є комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних та пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є окреслення методологічних підходів щодо побудови системи управління економічною безпекою телекомунікаційного підприємства і запровадження її на практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Нерідко надзвичайно важко визначитися із джерелом походження загроз, з їх технічними характеристиками та властивістю. Вони не в останню чергу пов'язані з низьким рівнем платоспроможності населення, з нестабільною податковою політикою держави, з недосконалою законодавчою базою, зниженням рівня інвестиційною та інноваційною активності, зі зменшенням ресурсного потенціалу, низьким рівнем розвитку довгострокового банківського кредитування. Перелічені ризики в комплексі призводять до значних збитків і, як наслідок, до формування кризового стану підприємства. Це реальна проблема, яка потребує негайного розв'язання, аби

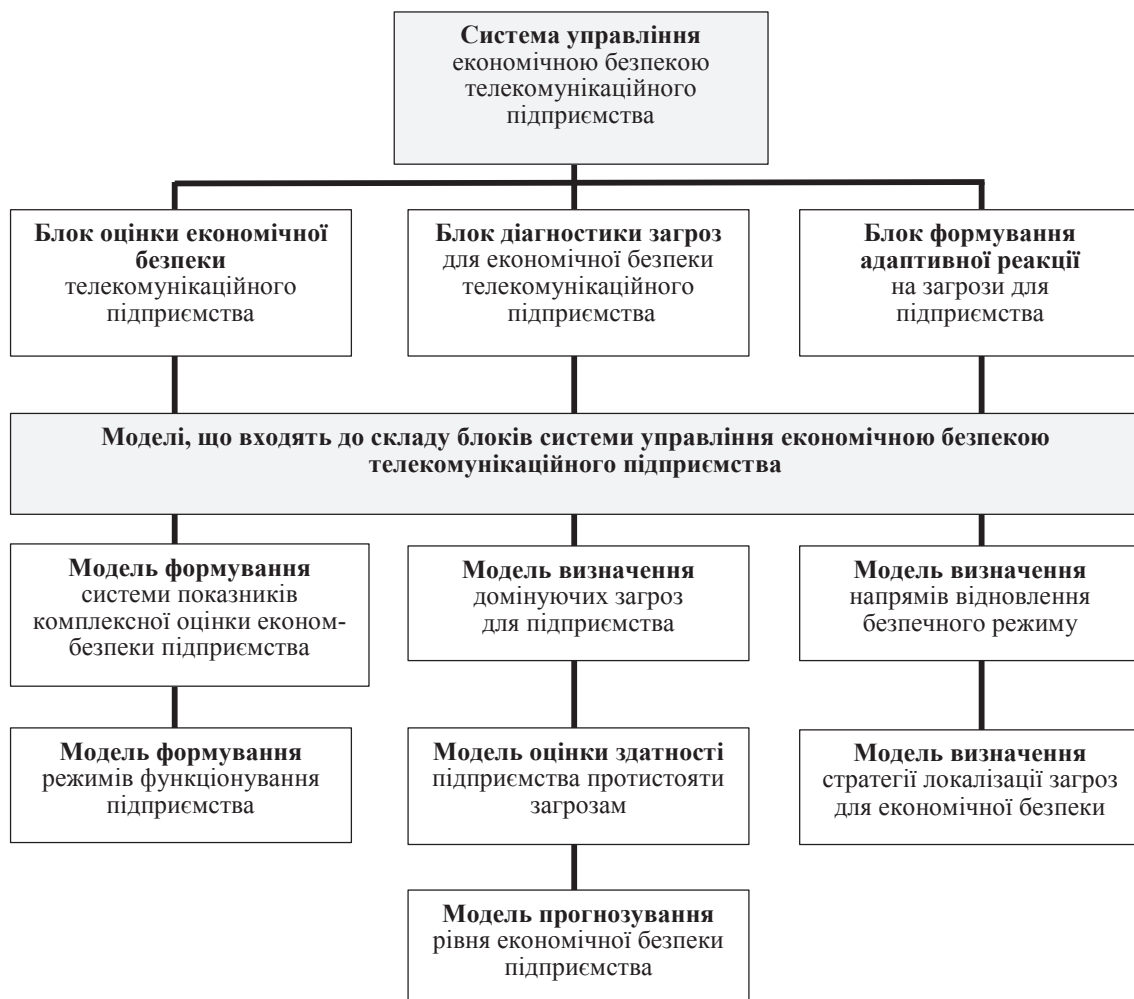


Рис. 1. Схема системи управління економічною безпекою телекомунікаційного підприємства

врятувати підприємство від фінансового краху [1, с. 15-26; 2, с. 17-22].

Напрямом вирішення цієї проблеми є в першу чергу розробка комплексу моделей управління економічною безпекою підприємства. Система управління економічною безпекою оптимально може включати в себе такі блоки:

- блок оцінки рівня безпеки;
- блок діагностики загроз;
- блок формування адаптивної реакції.

У свою чергу зазначені блоки складатимуться з відповідних моделей.

**До блоку оцінки рівня безпеки** доцільно включити такі моделі, як **модель** формування системи показників комплексної оцінки рівня економічної безпеки, **модель** формування режимів функціонування підприємства.

**До блоку діагностики загроз** доцільніше за все було б включити **модель** визначення домінуючих загроз, **модель** оцінки здатності підприємства протистояти загрозам у різних сферах своєї життєдіяльності, **модель** визначення та прогнозування рівня економічної безпеки на перспективу [3, с. 123-126].

**Блок формування адаптивної реакції** може складатися з **моделі** альтернативних напрямів відновлення безпечного режиму функціонування підприємства, з **моделі** визначення стратегії локалізації загроз для економічної безпеки.

Для повноти розуміння описуваної системи управління економічною безпекою телекомунікаційного підприємства (див. рис. 1) необхідно більш докладно розглянути функціональне призначення моделей, що входять до основних блоків управління. Відомо, що модель – це уявлення про предмет, систему або ж ідею.

Моделювання є основним методом дослідження і широко застосовується практично у всіх галузях знань. Моделювання – це науково обґрунтований метод, за допомогою якого здійснюється оцінка практично всіх характеристик складних систем, що використовуються для розробки та реалізації управлінських рішень [4, с. 245-252].

Модель відіграє корисну, допоміжну роль, оскільки вона спрощує реальність і тим самим полегшує можливість побачити внутрішні відношення між елементами предмету як системи. Критеріальною базою всіх наведених моделей є максимально повна нейтралізація загроз та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

**Модель формування системи показників комплексного оцінювання рівня економічної безпеки телекомунікаційного підприємства.** Головним призначенням цієї моделі є постійне оновлення поточної системи показників та виділення з них найбільш значущих, що реально представляють собою загрозу. В основі моделі – експертні методи та методи факторного аналізу. Завдан-

ням статті не передбачено докладне розглядання змісту та процедури застосування методів. Однак, слід окремо торкнутися питання щодо застосування методу факторного аналізу. Основними завданнями, які більш доцільно вирішити за допомогою цього методу для телекомунікаційного підприємства є: відбір та впорядкування факторів, що найбільш впливають на формування системи показників; визначення форми залежності між факторами впливу та результатуючими показниками; розрахунок впливів різних факторів на формування системи показників. І кінцевим результатом є отримання інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки телекомунікаційного підприємства.

**Модель формування режимів функціонування підприємства** повинна вирішувати завдання визначення режимів функціонування підприємства – *стійкого, нестійкого і кризового* [5, с. 27-30]. Вихідні дані для вирішення цього завдання модель отримуватиме від моделі комплексного оцінювання рівня економічної безпеки.

**Модель визначення домінуючих загроз для підприємства.** Кожна сфера життєдіяльності підприємства має свої особливості, значення, ступінь вразливості, мобільність, готовність до можливих змін режимів роботи (як планових, так і стихійних, непередбачуваних). Саме через це призначення цієї моделі полягає в тому, щоб визначити такі сфери життєдіяльності підприємства, які за певних обставин можуть стати джерелом формування негативних тенденцій для функціонування і розвитку підприємства в цілому [6].

**Модель оцінки здатності підприємства протистояти загрозам.** Зазначена модель має оціночно-аналітичний характер. За допомогою цієї моделі спочатку визначається поточний рівень економічної безпеки підприємства, тобто його потенціал на даний конкретний момент протистояти загрозам. Наступним етапом є визначення здатності підприємства забезпечити належний захист від ймовірних загроз і стабільне функціонування.

**Модель прогнозування рівня економічної безпеки телекомунікаційного підприємства.** В основі моделі покладено методику аналізу тенденцій розвитку підприємства, визначення закономірностей і напрямів найбільш активних проявів загроз і здатностей підприємства їм протистояти. Методи аналізу і прогнозування можуть бути як вже відомі (наприклад, SSA – метод, який об'єднує в собі переваги спектрального і регресивного аналізу), так і оригінальні, розроблені спеціально для конкретного підприємства з урахуванням специфічних особливостей його функціонування.

**Модель визначення пріоритетних напрямів відновлення безпечного режиму функціонування підприємства.** Модель, як і всі розглянуті вище, в цілому призначена для забезпечення економічної безпеки. Виконує специфічну функ-

цію – формує комплекс заходів, спрямованих на локалізацію загроз у залежності від сфери життєдіяльності та глибини розвитку кризових явищ. Для кожної конкретної ситуації визначається спрямованість таких компенсаційних заходів. Використовуються методи експертних оцінок.

**Модель визначення стратегії локалізації загроз для економічної безпеки.** Змістом даної моделі є зіставлення *втрат* через нестабільне функціонування підприємства та *обсягу засобів і ресурсів*, необхідних для відновлення стійкого режиму функціонування за різними прийнятними варіантами оптимального вирішення завдань протистояння, профілактики та усунення загроз для економічної безпеки підприємства. На підставі отриманих результатів, якщо в цьому буде потреба, проводиться частковий перерозподіл ресурсів з метою підсилення тих елементів системи, які виявилися більш уразливими. Як варіант, може бути здійснений повний перерозподіл ресурсів, свого роду перезавантаження всієї системи.

Розглянуті моделі системи управління представляють собою класичну, випробовану часом технологію. І якщо використовувати її без урахування сучасних факторів технологічного і соціально-економічного впливу на основні параметри і умови функціонування підприємства, то вона не дасть очікуваного від неї результату. Модель управління підприємством є категорією динамічною, рухливою. Постійно змінюється за основними своїми параметрами, вдосконалюється, розвивається. Це є ознакою того, що така модель дієздатна і орієнтована на забезпечення стабільного функціонування підприємства. На сьогодні в організації управління відбувається перехід від централізованої, авторитарної моделі до інформаційно орієнтованої, до організації спеціалістів. Характерною особливістю майбутньої моделі організації управління буде те, що вона буде мати значно менше рівнів організації [7].

До основних параметрів підприємства належать *організація, керівництво, структура, ресурси, управління, професійна освіта персоналу, функціональні обов'язки* тощо.

На основі зміни якості та змісту цих параметрів і відбувається перехід до майбутньої моделі організації управління. На зміну *ієрархічній* моделі організації управління приходять модель *мережева*.

*Авторитарний* характер управління трансформується в *цільову орієнтацію*, коли основною метою комерційної організації є максимізація прибутку. Однак, при цьому можуть формулюватися і додаткові цілі обмежувального характеру – недопущення втрат, забезпечення економічної безпеки підприємства. Цілі стають інструментом управління, коли вони чітко визначені і сформульовані, відомі і зрозумілі для персоналу і взяті до виконання.

Структура сучасної моделі управління, орієнтована на *самодостатність*, в моделі майбутнього переорієнтовується на *взаємозалежність*. Взаємозалежність між елементами структури на основі функціональної взаємодії, в плані досягнення успіху, повноти реалізації визначених завдань і цілей.

Значення інформації в сучасному житті неможливо переоцінити. Сьогодні володіння інформацією – запорука успіху. Інформація в буквальному сенсі перетворилася на інструмент влади. *Капітал* як показник потужності підприємства втрачає свої позиції, на зміну приходять *інформація*. Телекомунікаційне підприємство в цьому плані займає більш вигідні позиції, оскільки технологічно знаходиться практично у ключових точках доступу до каналів передачі інформації.

Система управління стає більш динамічною, здатною до оперативної зміни своєї організації. Традиційна *рада директорів* поступово втрачає свою роль і значення. Набувають популярності різні *комбінації органів управління*, які створюються під ситуації, цілі і завдання. Така форма організації управління підприємством дозволяє економити час і ресурси на виконання завдань на високому професійному рівні.

Для ієрархічної моделі організації управління достатньо, щоб працівник мав *професійну освіту*, яка б відповідала займаній посаді. Щодо професійної освіти для майбутньої моделі організації управління, то співробітники намагаються отримати *кілька спеціальностей* протягом своєї трудової діяльності. Це дозволяє їм розширити спектр своєї професійної придатності на одному підприємстві. Для підприємства це вигідно, оскільки дозволяє практично миттєво вирішувати питання взаємозаміни спеціалістів на робочих місцях в межах підприємства, економити фонди і ресурси.

Головною, визначальною властивістю майбутньої моделі організації управління різними сферами життєдіяльності підприємства буде те, що вона динамічно й оперативно пристосовується до зовнішнього середовища. Ця модель буде більш гнучкою, персоніфікованою, орієнтованою на роботу в команді, конкурентоздатною, орієнтованою на різнобічний розвиток діяльності.

Все це змушує по-новому підходити до питання економічної безпеки телекомунікаційного підприємства. Потребують своєрідної ревізії концептуальні підходи щодо побудови системи управління економічної безпеки підприємства. Інтенсивне і масштабне запровадження в економіку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій радикально змінюють позицію телекомунікаційного підприємства на ринку товарів і послуг. Нові технології несуть в собі і нові загрози, а це є викликом до професійної придатності фахівців і менеджерів всіх рівнів і напрямів у телекомунікаційній галузі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Головним завданням економічної безпеки телекомунікаційного підприємства є забезпечення його стабільного й максимально ефективного функціонування, забезпечення високого потенціалу його розвитку та зростання.

Рівень економічної безпеки підприємства базується на тому, наскільки ефективно знищуються (або попереджаються) загрози і втрати від негативного впливу на різні аспекти економічної безпеки.

Сучасні умови функціонування телекомунікаційних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю, наявністю великої кількості загроз (зовнішніх та внутрішніх).

Перехід від ієрархічної до мережевої моделі управління супроводжується появою нових ризиків і загроз для економічної безпеки телекомунікаційного підприємства. Темпи та інтенсивність запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій посилюють ступінь цих загроз.

Розбудова сучасної мережевої моделі управління підприємством потребує паралельної розробки моделі управління економічною безпекою телекомунікаційного підприємства. Її принциповою відмінністю від моделі управління підприємством у цілому буде домінування функцій контролю і обмежень. Це стосується ризиків і загроз.

Науковий інтерес для подальшого дослідження проблем розбудови мережевої моделі управління економічною безпекою телекомунікаційного підприємства може полягати у визначенні її організаційно-економічних засад.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. / А.В. Камнева // Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Україна / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014, № 4(28). – С. 15-26.
2. Ахновська І.О. Економічний гістерезис малого бізнесу / І.А. Ахновська // Вісник Донецького національного університету, сер. В: Економіка і право. – 2015, вип. 1. – С. 17-22.
3. Ладико Л.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність і структура / Л.М. Ладико // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014, № 3(65). – С. 123-126.
4. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – № 1(3). Том 2. – С. 245-252.
5. Бондарчук Л.В. Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4, Т. 1. – С. 27-30.
6. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм ее обеспечения / В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко // – К.: Либра, 2003. – 280 с.
7. Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України: матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 3 лютого 2016 р. / Верховна Рада України, Комітет з питань інформатизації та зв'язку; ред. кол.: О.І. Данченко (голова), Г.О. Андрощук, О.Г. Старинець, О.А. Баранов [та ін.]. – К.: Парлам. вид-во, 2016. – 256 с.