

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

**Система забезпечення якості освітньої діяльності
та якості вищої освіти**

Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Київ 2021

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 658:332.246

Е 45

Автори: Г. В. Блакита, д-р екон. наук, проф. (розд. 9),
Г. В. Ситник, д-р екон. наук, проф. (розд. 2),
Т. Л. Зубко, канд. екон. наук, доц. (розд. 1, 3, 4, 6, 8,
передмова, практичні завдання),
В. В. Мельник, канд. екон. наук, доц. (розд. 5),
О. А. Пурденко, канд. екон. наук, доц. (розд. 7)

Рецензенти: І. О. Ковшова, д-р екон. наук, проф., професор кафедри
маркетингу і управління бізнесом Національного
університету «Києво-Могилянська академія»;
М. В. Чорна, д-р екон. наук, професор кафедри економіки
підприємств харчування та торгівлі Харківського державного
університету харчування та торгівлі;
І. О. Бланк, д-р екон. наук, професор кафедри економіки
та фінансів підприємства Київського національного
торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 4 від 19 грудня 2019 р.)*

Економічна безпека підприємства : навч. посіб. /
Е 45 Г. В. Блакита, Г. В. Ситник, Т. Л. Зубко та ін. – Київ :
Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 304 с.
ISBN 978-966-918-032-2
DOI: 10.31617/np.knute.2021-113

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні основи економічної безпеки підприємства. Висвітлено сутність поняття економічної безпеки підприємства, систему управління нею та організацію управління нею. Розкрито основи формування, оцінювання та управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства (безпека операційної фінансової, інвестиційної, кадрової, інноваційної діяльності підприємства). Особливу увагу приділено головним засадам формування стратегії економічної безпеки підприємства.

Призначений для студентів, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» спеціальності «Економіка» спеціалізації «Економіка та безпека бізнесу» та спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом» факультету економіки, менеджменту та психології денної і заочної форм навчання.

УДК 658:332.246

ISBN 978-966-918-032-2

© Блакита Г. В., Ситник Г. В., Зубко Т. Л.,
Мельник В. В., Пурденко О. А., 2021
© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2021

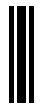
||| ЗМІСТ

Передмова	7
Розділ 1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства	9
1.1. Розвиток поняття «економічна безпека підприємства»	9
1.2. Сутність поняття «економічна безпека підприємства» та її роль в забезпеченні стабільного розвитку підприємства	15
1.3. Види економічної безпеки підприємства	23
1.4. Державне регулювання економічної безпеки підприємства	30
Контрольні питання	40
Тести для самоконтролю	41
Розділ 2. Система управління економічною безпекою підприємства	44
2.1. Управління економічною безпекою підприємства: сутність та основна мета	44
2.2. Основні принципи та методи управління економічною безпекою підприємства	49
2.3. Функції та організація системи управління економічною безпекою підприємства	58
Контрольні питання	77
Тести для самоконтролю	77
Розділ 3. Організація управління економічною безпекою на підприємстві	81
3.1. Служба економічної безпеки підприємства: місце в структурі управління та функції	81

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства	85
3.3. Забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства.....	90
Контрольні питання	94
Тести для самоконтролю	95
Розділ 4. Управління безпекою операційної діяльності підприємства	98
4.1. Система забезпечення маркетингової безпеки підприємства	98
4.2. Особливості та роль техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства. Методи оцінювання рівня техніко-технологічної безпеки підприємства	103
Контрольні питання	108
Тести для самоконтролю	108
Розділ 5. Управління безпекою фінансової діяльності підприємства	112
5.1. Особливості, основні завдання та стратегія фінансової безпеки підприємства	112
5.2. Оцінювання достатності фінансових ресурсів підприємства. Забезпечення фінансової рівноваги підприємства	123
5.3. Сутність управління фінансовою безпекою підприємства	130

5.4. Моніторинг фінансової безпеки підприємства: зміст, принципи, організація та інструментарій діагностики	136
5.5. Методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства	140
Контрольні питання	148
Тести для самоконтролю	149
Розділ 6. Управління безпекою інвестиційної діяльності підприємства	153
6.1. Класифікація загроз за видами інвестицій	153
6.2. Загрози та безпека реальних інвестицій	156
6.3. Загрози та безпека портфеля фінансових інвестицій	161
6.4. Забезпечення мінімальної інвестиційної активності	165
6.5. Управління страховими ризиками.....	173
Контрольні питання	176
Тести для самоконтролю	176
Розділ 7. Кадрова безпека підприємства	180
7.1. Поняття і складові кадрової безпеки. Характеристика загроз кадровій безпеці підприємства	180
7.2. Методи оцінювання кадрової безпеки підприємства	185
7.3. Особливості та структура інтелектуальних ресурсів підприємства в контексті їх захисту та безпеки підприємства	196
Контрольні питання	198
Тести для самоконтролю	199

Розділ 8. Безпека інноваційної діяльності підприємства	204
8.1. Види загроз інноваційній діяльності підприємства	204
8.2. Сутність і завдання управління ризиком інноваційних проєктів	214
8.3. Методичні підходи до оцінювання стану інноваційної безпеки підприємства	224
Контрольні питання	227
Тести для самоконтролю	228
Розділ 9. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства	231
9.1. Місія і принципи стратегії економічної безпеки підприємства та її складові.....	231
9.2. Розроблення та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства в системі стратегічного управління підприємством.....	237
9.3. Логістика формування стратегії економічної безпеки підприємства	246
Контрольні питання	249
Тести для самоконтролю	250
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	254
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	294



ПЕРЕДМОВА

Господарювання в умовах динамічності ринку, глобалізації економіки, підвищення активності конкурентної боротьби ставить перед вітчизняними підприємствами вимоги щодо оперативного захисту своїх економічних інтересів. Система економічної безпеки підприємства повинна бути одним з головних елементів стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це керівництву підприємств необхідно потурбуватись про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному періоді, а й у наступних. Проведення зваженої обґрунтованої політики у сфері економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі трансформації української економічної системи.

Головною метою дисципліни є досконале опанування майбутніми фахівцями науково-методичних знань, аналітико-розрахункових і управлінських навичок у сфері забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності будь-яких форм власності та організаційно-правових форм; набуття студентами базових компетентностей щодо спроможності проводити ідентифікацію і оцінювання загроз ведення бізнесу та організувати функціонування системи управління економічною безпекою бізнесу з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Завданнями навчальної дисципліни є: концептуальна постановка мети економічної безпеки підприємства; формування системи показників, яка найбільш оптимально характеризує складові економічної безпеки; виявлення стимулюючих або загрожуючих факторів; оцінка ризиків та ймовірності банкрутства підприємства; оцінювання та аналіз стану економічної безпеки підприємства; розроблення комплексу рекомендацій для зниження ризиків підприємства й розроблення антикризових заходів.

У результаті засвоєння матеріалу навчальної дисципліни студенти повинні знати: категоріальний апарат навчальної дисципліни; теоретичні основи щодо управління економічним станом підприємства; основні концептуальні положення управління економічною безпекою підприємства; основні особливості організації послідовності етапів формування служби економічної безпеки на вітчизняних підприємствах; світові тенденції підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Відповідно до структури навчального плану вивчення дисципліни «Економічна безпека підприємства» ґрунтується на знаннях з таких дисциплін, як: «Економіка підприємства», «Фінанси підприємства», «Інвестування», «Менеджмент», «Проектне фінансування», «Бухгалтерський облік», «Бізнес-планування».

Навчальний посібник складається з дев'яти розділів, кожен з яких закінчується питаннями для самоперевірки та тестами, також є розділ із завданнями практичного характеру та список використаних джерел.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни та поняття:

поняття економічної безпеки підприємства, екосекент, класифікація видів економічної безпеки, державне регулювання економічної безпеки підприємства; пряме державне регулювання; непряме державне регулювання; напрями державного регулювання; інструменти державного регулювання



1.1. Розвиток поняття «економічна безпека підприємства»

Людина ще з давніх часів відчувала вражаючий вплив навколишнього середовища. Формою зменшення впливу різних загроз став захист, тобто безпека. Історично склалося, що для людини поняття «безпека» двовимірне: людина почувається безпечно, якщо є захист у певний момент часу і відчуває безпеку, якщо є впевненість у майбутньому.

Згадки про термін «безпека» трапляються навіть у Біблії як стан захисту від небезпеки.

Розуміння економічної безпеки фактично виникли з появою держави та входить до складової національних інтересів. Згадки про доцільність підтримання безпеки в економічному контексті є в праці Платона «Політея». В цьому доробку філософ запропонував ідею стану «ідеальної держави», яка знаходиться в безпеці.

Наступним історичним документом, який засвідчує вживання цього терміна був словник Роберта від 1190 року. У ньому безпека розглядалась як «спокійний стан духу людини, захищеність від будь-якої небезпеки».

На думку сучасних вчених категорія «безпека» у слов'янському суспільстві з'явилася всередині XV століття як реакція на загарбницькі зазіхання Золотої Орди. У XVII столітті це поняття вже відносять до державних, зокрема у серпні 1881 року в Росії було прийнято «Положення про заходи щодо охорони державного порядку і громадського спокою», де визначено поняття громадської безпеки.

Із загостренням в XX столітті кризових явищ посилилася увага до питань економічної безпеки держави. Зокрема, в процесі пошуку рішень стосовно виходу з кризи 1929–1933 рр., президентом США Ф. Рузвельтом вперше було використано поняття «економічна безпека». У 1934 році було створено комітет з економічної безпеки, метою якого була нормалізація і стабілізація економічної та соціальної ситуації в державі.

У Сполучених Штатах Америки 26 липня 1947 р. президент Гаррі Трумен підписав «Акт про національну безпеку», що визначило принципом міжнародної політики саме Концепцію національної безпеки. Ще один президент США Білл Клінтон створив національний економічний комітет для розроблення та впровадження заходів з підтримки національної економічної безпеки. На той час поняття економічної безпеки мало характер виключно національного рівня, а не рівня підприємств.

Інша ситуація з поняттям «економічна безпека» склалася в Європі, де термін «економічна безпека» має два тлумачення. Перше відноситься до позиції Європейського Союзу у світовій економічній системі. Це об'єднання акцентує важливість європейської інтеграції в конкурентному процесі глобалізації світової економіки. Найбільшою офіційною організацією, що займається комплексними питаннями, у тому числі економічної безпеки в Європі, є Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ). Вона об'єднує 57 країн, які розташовані у Європі, Центральній Азії та Північній Америці. З 1973

по 1975 роки проводилися «наради з безпеки і співробітництва в Європі», які названі згодом «гельсінські угоди» та створені за ініціативи колишнього СРСР і соціалістичних держав Європи. У ході проведених форумів були вжиті заходи щодо зміцнення економічної безпеки в Європі. Серед учасників налічувалося 33 європейських держав, США і Канади. Нарада проходила в три етапи і завершилася підписанням Заключного акта наради з безпеки і співробітництва в Європі.

З 1977 по 2010 роки проводилася низка зустрічей, в результаті яких були підписані такі документи, як: Паризька хартія для нової Європи, договір про звичайні збройні сили в Європі (ДЗЗСЄ), прийнята спільна декларація 22 держав (членів НАТО і ОВД), Хартія європейської безпеки, угода про адаптацію ДЗЗСЄ, підсумкова Політична декларація і модернізований віденський документ щодо заходів довіри як основи подальшої роботи.

Із 80-х років ХХ століття розпочалася масштабна наукова розробка категорії «безпека» установами провідних країн світу, найбільш відомі з них Лондонський інститут стратегічних досліджень, Стокгольмський інститут досліджень безпеки.

Виділяємо важливі основні етапи історії розвитку поняття «економічна безпека підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Важливі основні етапи історії розвитку поняття
«економічна безпека»**

Назва етапу	Мета етапу
Прийняття першого нормативно-правового акта з питань безпеки – закону «Про національну безпеку» (США, 1934 р.) та створення Федерального комітету з економічної безпеки	Збереження економічної самостійності країни; підвищення рівня якості життя населення через забезпечення економічної безпеки громадян та держави загалом

Продовження табл. 1.1

Назва етапу	Мета етапу
Створення міжнародних асоціацій забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу (1940–1950 рр.)	Зміцнення безпеки світового господарства економіки та окремих держав через недопущення енергетичної кризи
Прийняття країнами Західної Європи Стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки (1973–1975 рр.)	Розроблення комплексу заходів із забезпечення сталого розвитку економіки створенням механізму протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам країнам Європи
Декларування принципів міжнародної економічної безпеки ООН (1985 р.)	Визначена необхідність забезпечення комплексного підходу до вирішення багатьох взаємопов'язаних міжнародних проблем та стосунків
Зміна курсу країн колишнього Радянського Союзу на формування ринкової системи господарювання (1991 р.)	Демократизація суспільства, подолання соціальної напруги, забезпечення політичних змін, становлення ринкової економіки, покращання рівня життя населення
Прийняття країнами колишнього Радянського Союзу державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки (1993–1994 рр.)	Формування механізму забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз
Прийняття програмно-цільових документів із забезпечення національної безпеки України (1997 р.)	Формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність; забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища

Закінчення табл. 1.1

Назва етапу	Мета етапу
Гарантування національної безпеки, а економічна безпека позиціонується як одна із стратегічно важливих її функціональних складових (2003–2007 рр.)	З метою переорієнтації на забезпечення економічної безпеки держави внесені зміни до Конституції України, затверджені Закон України «Про основи національної безпеки України», Закон України «Про раду національної безпеки і оборони»
Розвиток дослідження економічної безпеки підприємства	Прийняття «Стратегії національної безпеки України», Закону України «Про національну безпеку України»

Джерело: складено автором за [36, 38–40, 45, 54, 62]

Економічна безпека (ЕБ) є універсальною категорією, яка показує захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави й завершуючи окремим суб'єктом господарювання, підприємством, кожним громадянином.

Економічна безпека держави – це загальнонаціональний комплекс дієвих заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, які забезпечують стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз.

До основних принципів забезпечення економічної безпеки України відносять [51, 54]:

- дотримання законності на всіх етапах забезпечення економічної безпеки;
- баланс економічних інтересів особи, сім'ї, суспільства, держави;
- взаємну відповідальність особи, сім'ї, суспільства, держави щодо забезпечення економічної безпеки;
- своєчасність і адекватність заходів, пов'язаних із відверненням загроз і захистом національних економічних інтересів;
- надання пріоритету мирним заходам у вирішенні як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів економічного характеру;
- інтеграцію національної економічної безпеки з міжнародною економічною безпекою.

За рівнем теоретично розрізняють такі види економічної безпеки: *міжнародну* (глобальну і регіональну), *локальну* (регіональну або галузеву всередині країни) і *приватну* (фірм і окремих осіб).

Міжнародна економічна безпека – це комплекс міжнародних умов співіснування домовленостей та інституціональних структур, за яких кожній державі – члену світової спільноти забезпечується можливість вільно обирати і здійснювати свою стратегію соціального та економічного розвитку, не зазнаючи зовнішнього тиску і розраховуючи на невторчання, розуміння та взаємоприйнятну і взаємовигідну співпрацю з боку інших держав.

Міжнародна економічна безпека має сприяти співробітництву держав у вирішенні не лише їхніх національних проблем, й глобальних проблем людства, а й стати матеріальною основою мирного співіснування в без'ядерному і ненасильницькому світі, гарантією прогресу у справі ліквідації економічного відставання та слаборозвинутості.

Глобальна безпека має своєю основною метою гарантію безпеки відразу усієї світової спільноти, а не тільки окремих регіонів і країн.

В основу її побудови було закладено трансформацію взаємозв'язків, що діяли раніше між окремими країнами, в одну загальну глобальну систему.

Економічна безпека підприємства – це система мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами даного підприємства з метою найбільш ефективного їх використання і забезпечення стійкого функціонування того чи іншого підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку.

Економічну безпеку підприємства складають юридичні, виробничі відносини і організаційні зв'язки, матеріальні й інтелектуальні ресурси забезпечують стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток.

1.2. Сутність поняття «економічна безпека підприємства» та її роль в забезпеченні стабільного розвитку підприємства

Існують різні визначення поняття «економічна безпека підприємства», а саме:

- реалізація і захист економічних інтересів;
- стан ефективного використання ресурсів;
- стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- наявність конкурентних переваг;
- захист проти економічних злочинів.

Економічну безпеку в іноземній літературі називають *ecosecent (economic security of enterprise)*.

Економічна безпека підприємства – це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, **спроможність** швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства, найефективніше **використання** ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування підприємства.

Завдання економічної безпеки – гарантування стабільного та ефективного функціонування підприємства і реалізація потенційних можливостей розвитку.

Основою забезпечення економічної безпеки підприємства є реалізація його інтересів.

Термін «інтерес» означає користь, вигоду, прибуток, тому розглядаємо інтереси підприємства як його взаємодію з суб'єктами зовнішнього середовища, здійснювану постійно або протягом певного проміжку часу, примусово або за вибором підприємства, результати якого забезпечують отримання прибутку.

Економічна безпека є мірою гармонізації в часі та просторі інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього оточення, що взаємодіють з ним у процесі господарювання – споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суб'єктів інфраструктури ринку і регіону, місцевих органів управління, держави та суспільства в цілому [54, С. 31–32].

Інтереси підприємства дуже різноманітні та мобільні, що зумовлюється самим розвитком підприємства і постійними змінами зовнішнього середовища.

Різноманіття інтересів підприємства обумовлює доцільність їх класифікації за такими ознаками, як: вид інтересів, природа інтересів, ступінь значимості інтересів, розподіл інтересів підприємства в часі, локалізація інтересів тощо (рис. 1.1).

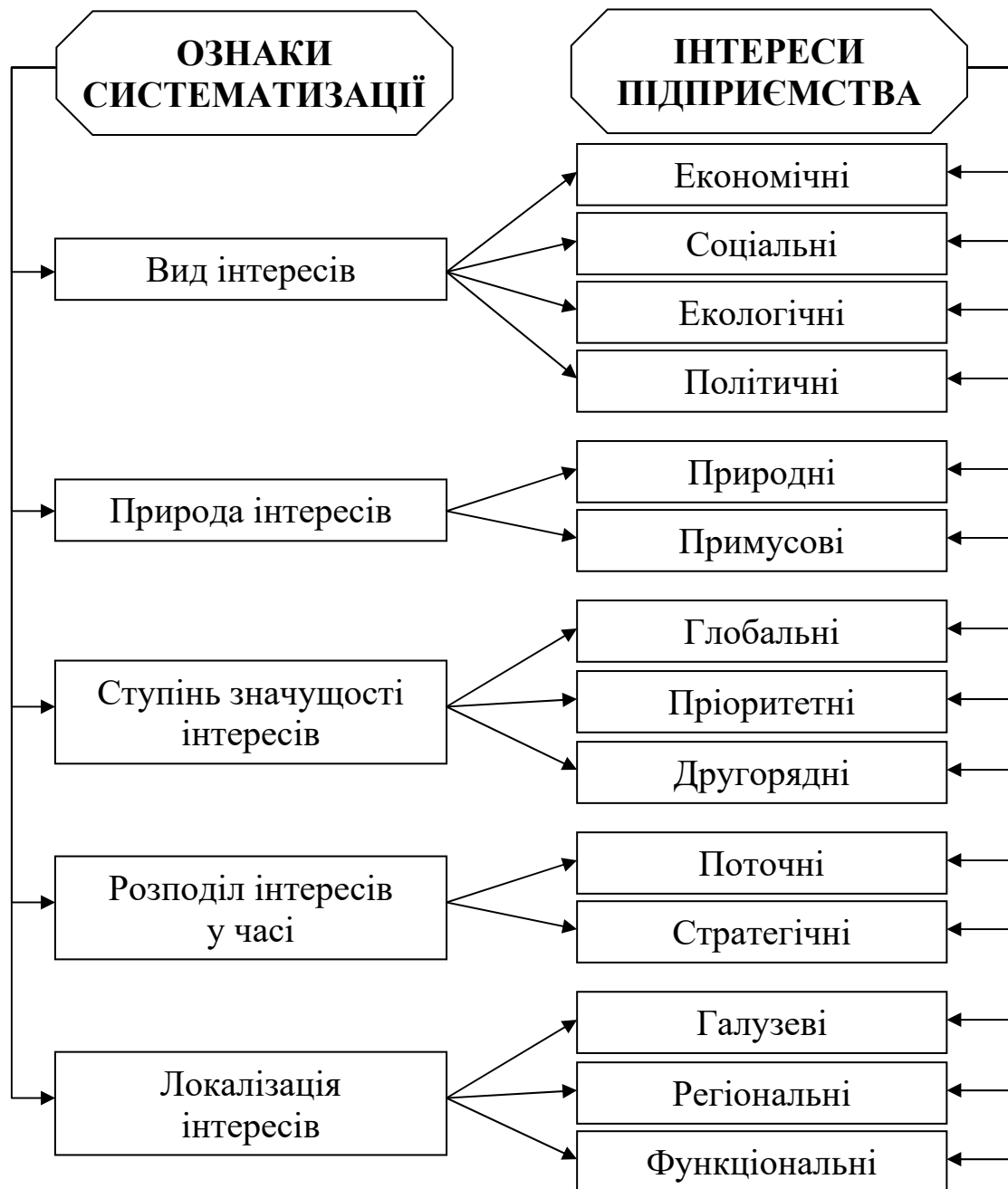


Рис. 1.1. Систематизація інтересів підприємства [54, с. 39]

Економічні інтереси підприємства зумовлені його позицією на ринку, станом конкурентоспроможності його продукції. Вони представлені економічними показниками такими, як контрольована частка ринку, обсяг продажів, ціна товарів, витрати на виробництво і прибуток.

Інші види інтересів (соціальні, політичні, екологічні) доцільно розглядати як доповнюючі, оскільки вони розглядаються через призму їх впливу на економічні інтереси підприємства (стан ринку праці й рівень соціальної захищеності персоналу, політична стабільність та правове регулювання підприємницької діяльності загалом, вимоги екологічного законодавства тощо).

Загроза являє собою форму вираження протиріч між інтересами підприємства та зовнішнім середовищем його функціонування, яка відображає реальну чи потенційну можливість прояву деструктивної дії різних факторів та умов на їх реалізацію в процесі розвитку і яка призводить до прямого чи непрямого економічному збитку, навмисного чи випадкового (ненавмисного) порушення режиму функціонування підприємства.

Запобігання та нейтралізація загроз економічній безпеці підприємства становить головний зміст економічної безпеки. Причини виникнення загроз економічній безпеці підприємства обумовлені, з одного боку, чинниками загальноекономічного характеру (макрорівень), що негативно впливають на значну кількість господарюючих суб'єктів, а відтак, загрожують і національній економічній безпеці. З іншого – чинниками, пов'язаними з непродуманістю та неефективністю прийнятих управлінських рішень керівництвом самого підприємства (мікрорівень). Так, загрози економічній безпеці можуть виникати у зовнішньому для підприємства середовищі й бути пов'язаними з помилками при розробленні та впровадженні тих чи інших реформ, з аморфністю науково-промислової та інноваційної політики держави, втратою керованості над економічними процесами і т.п.

Загрози економічній безпеці можна класифікувати за низкою ознак, що відображені в табл. 1.2.

**Класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці
та їх види**

Ознаки класифікації	Види загроз
Джерело виникнення	Зовнішні Внутрішні
Сфера виникнення загроз	Правові; Ринкові; Політичні; Екологічні; Соціальні; Науково-технічні; Технологічні; Демографічні
Ступінь імовірності	Реальні та маловірогідні; Невірогідні; Маловірогідні; Вірогідні; Дуже вірогідні
За функціональними складовими	Фінансові; Виробничі; Інвестиційно-інноваційні, кадрово-інтелектуальні, інформаційні; Маркетингові; Силові
Можливість виявлення, або прогнозованість	Явні та приховані; Прогнозовані Непрогнозовані
Тривалість впливу	Довготермінові; Середньотермінові; Короткострокові
Систематичність прояву	Систематичні; Несистематичні
Величина втрат	Несуттєві; Істотні; Значні; Катастрофічні
Людська діяльність	Об'єктивні; Суб'єктивні

Закінчення табл. 1.2

Ознаки класифікації	Види загроз
Ступінь керованості	Керовані; Некеровані
Сфера діяльності підприємства	Фінансові; Виробничі; Кадрові; Інформаційні; Техніко-технологічні
Ієрархічність	Стратегічні, поточні, оперативні
Форми прояву	Кількісні; Якісні
Масштаб виникнення	Точкові; Локальні; Загальні
Напруженість	Нормальна; Підвищена; Близька до межі; Надлишкова
Природа виникнення	Природна (об'єктивна), що викликана стихійним природним явищем, не залежним від людини; Штучна (суб'єктивна), що спричинена діяльністю людини, ненавмисною або навмисною

Джерело: складено автором за [35, 36, 39–53]

У ролі основного критерію зазвичай використовується поділ загроз на зовнішні й внутрішні.

До **зовнішніх загроз** економічної безпеки відносяться:

- несприятлива зміна політичної ситуації;
- зміна законодавства, що впливає на умови господарської діяльності;
- макроекономічні потрясіння (економічні кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція, втрата ринків сировини, матеріалів, енергоносіїв, товарів тощо);
- протиправні дії кримінальних структур;
- використання недобросовісної конкуренції;
- промислово-економічне шпигунство;

- залякування, шантаж і фізичний вплив на керівників та членів їхніх сімей;
- розкрадання матеріальних засобів;
- недобросовісна конкуренція та ін.

До основних **внутрішніх загроз** належать [35; 38]:

- низький професійний рівень керівництва підприємства;
- порушення трудової дисципліни;
- перевищення повноважень керівниками;
- вибір ненадійних партнерів й інвесторів;
- відтік кваліфікованих кадрів;
- низьку компетентність кадрів;
- порушення режиму збереження комерційної таємниці;
- істотні упущення як у тактичному, так і в стратегічному плануванні;
- високий віковий рівень основних фондів;
- низький технічний і технологічний рівні виробництва;
- відсутність ефективної системи впровадження інновацій на промислових підприємствах;
- зниження професійно-кваліфікаційного рівня кадрів;
- низька привабливість робітничих професій, пов'язана з низькою заробітною платою, важкими умовами праці та відсутність чіткої системи кар'єрного зростання;
- недоступність для підприємств кредитних ресурсів і т.п.

Події, які провокують загрози, потребують ідентифікації та класифікації (з метою розуміння сутності та визначення засобів протидії), проведення аналізу наявного або очікуваного впливу на подальше функціонування підприємства.

Діяльність суб'єктів економіки завжди спрямована на реалізацію ними власних економічних інтересів, які є формою усвідомлення їх потреб. Неминучим є виникнення перешкод, які заважатимуть досягненню встановлених цілей. З огляду на це, завданням суб'єкта є як визначення, прогнозування, оцінювання таких загроз з метою вжиття заходів, спрямованих на подолання їх негативного впливу (тобто дій щодо захисту від загроз), так і активне перетворення середовища, що усуває, запобігає або припиняє негативний прояв дії цих загроз за сприятливих умов діяльності. Результатом такої

діяльності стає комплексне забезпечення безпеки суб'єкта господарювання, яке гарантує успішну реалізацію його економічних інтересів і досягнення встановлених цілей.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є однією з ключових цілей управління підприємством, яке орієнтоване не тільки на поточні досягнення, а й на довготривале існування та розвиток. **Головною метою забезпечення економічної безпеки є стійке та максимально ефективне функціонування підприємства як на сьогодні, так і наявність в нього потенціалу розвитку в довгостроковій перспективі.**

Функціональні цілі забезпечення економічної безпеки підприємства визначаються у таких площинах, як:

- забезпечення високої ефективності діяльності, належного фінансово-майнового стану (фінансової стійкості, платоспроможності);
- забезпечення технологічної незалежності підприємства, завдяки високій конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;
- високий рівень кваліфікації персоналу підприємства, наявність в нього інтелектуального потенціалу та спроможності до навчання; висока ефективність менеджменту підприємства (організаційних структур, форм, методів та інструментів впливу);
- високий рівень екологічності діяльності підприємства, мінімізація шкоди для навколишнього середовища (як в процесі виробничої діяльності, так і в процесі споживання виробленої продукції);
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства, спроможність фахівців правової служби до захисту в досудовому та судовому порядку економічних інтересів підприємства;
- забезпеченість захисту інформаційного середовища підприємства, його комерційних таємниць та інтересів, що є запорукою формування стійких конкурентних переваг;
- забезпечення безпеки персоналу (охорона праці) та власників (протидія рейдерству) підприємства, протидія втратам та невинуватим витратам у процесі формування та використання майна (капіталу) підприємства.

На сучасному етапі розвитку економічних систем все більша кількість підприємств розуміють необхідність свідомого перспективного управління економічною безпекою на основі наукової методології передбачення її напрямів та форм, адаптації до цілей розвитку підприємства та швидкозмінливих умов зовнішнього середовища.

Актуальність забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства визначається певними умовами.

Найважливішою з умов є мінливість середовища, де функціонують підприємства. Висока динаміка основних макроекономічних показників, темпи технолого-технічного прогресу, часті коливання кон'юнктури ринку, політико-правові зміни не дозволяють ефективно управляти підприємствами на основі лише раніше накопиченого досвіду. В цих умовах відсутність забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства, його стратегії щодо підвищення та забезпечення економічної безпеки, адаптованої до можливих змін зовнішнього середовища, може призвести до розбалансування цілей підприємства і зниження ефективності його діяльності.

Економічна безпека тісно пов'язана з надійністю, стійкістю та адаптивністю економічної системи.

Надійність характеризує здатність економічної системи зберігати безперебійність роботи під час свого функціонування. Вона відображає очікувану ймовірність досягнення поставлених цілей за умов, що передбачають відхилення фактичних умов або факторів розвитку від запланованих, тобто є ймовірним виникненням подій (загроз), які перешкоджатимуть успішному досягненню цілей системи. Надійність системи, як правило, визначається наявністю оптимальних резервів, запасів, розподілом загальносистемних ресурсів і структурою зв'язків, тобто є відображенням величини її внутрішнього потенціалу.

Стійкість системи відображає її здатність ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім впливам, адекватно і швидко адаптувати свою внутрішню структуру згідно з умовами, що змінюються. Чим стійкіша система до негативних впливів, тим життєздатнішою вона є.

Завдяки стійкості та надійності досягаються високі адаптаційні можливості соціально-економічної системи, її здатність як протидіяти негативному впливу загроз, так і ефективно пристосовуватися до змінних умов середовища і чинників, що забезпечуватимуть високий рівень власної безпеки.

1.3. Види економічної безпеки підприємства

Досягнення попередньо наведених цілей обумовлює комплексний характер організації системи забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання (підприємства) відповідно до основних її функціональних складових (напрямів).

Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямів його економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом, характером загроз та ризиків.

Найбільш поширеним в літературі є виокремлення таких складових економічної безпеки, які наведені на рис. 1.2.

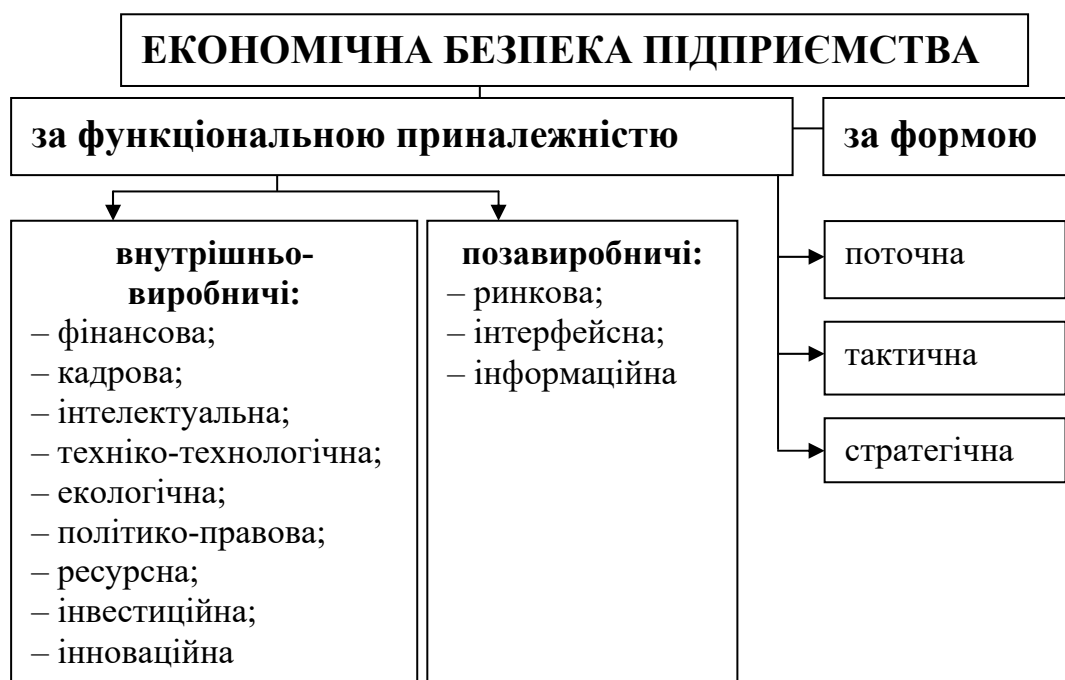


Рис. 1.2. Складові економічної безпеки підприємства
Джерело: сформовано автором

Види економічної безпеки поділяються за двома ознаками: 1) за функціональною належністю; 2) за формою (за ступенем ієрархії).

Охарактеризуємо складові економічної безпеки підприємства за їх сутнісною характеристикою.

Фінансова складова може бути визначена як стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників підприємства.

Кадрова складова – це комплекс дій та взаємовідношень персоналу, за якого відбувається ефективно економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім й зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом.

Інтелектуальна складова системи економічної безпеки підприємства включає збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства обумовлюється станом її матеріально-технічної бази, ризиками пошкодження, виходу з ладу, ремонту обладнання, особливо ключового; ризик суттєвого зростання собівартості виробництва через збільшення споживання паливно-енергетичних ресурсів; ризики неспроможності виготовлення конкурентоспроможної продукції, скорочення обсягу продаж унаслідок використання застарілої техніки та технології.

Екологічна складова економічної безпеки підприємства передбачає дотримання екологічних норм технології і випуску продукції, мінімізацію витрат підприємства від забруднення навколишнього середовища.

Політико-правова складова – характеризує ефективно і правове забезпечення діяльності певного підприємства, чітке дотримання підприємством і його співробітниками усіх аспектів чинного законодавства.

Ресурсна складова економічної безпеки підприємства охоплює чинники матеріального забезпечення виробництва основними видами ресурсів.

Інвестиційна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів та ринкових можливостей для запобігання погроз зовнішнього та внутрішнього середовища, які виникають у процесі інвестиційної діяльності підприємства, що сприяє його стійкому розвитку.

Інноваційна складова – це процес забезпечення умов, за яких нівелюється і нейтралізується негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стійкість й ефективність інноваційного процесу, що є основою ефективності та конкурентоспроможності підприємства загалом.

Ринкова складова економічної безпеки підприємства характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем.

Інтерфейсна компонента пов'язана із нематеріальним позиціонуванням підприємства в зовнішньому середовищі (захист та посилення ділової репутації, іміджевої складової, фінансової та ділової історії підприємства, соціальної спрямованості).

Інформаційна складова безпеки заснована не тільки на захисті власної інформації, зокрема й конфіденційної, але й на діловій розвідці, інформаційно-аналітичній роботі із зовнішніми і внутрішніми суб'єктами тощо.

Напрями (заходи) щодо організації економічної безпеки за складовими наведено в табл. 1.3.

Практична реалізація зазначених заходів у процесі діяльності підприємства дасть можливість певною мірою забезпечити економічну безпеку підприємства.

Метод, що передбачає виділення видів економічної безпеки за формою, розроблений проф. Довбнею С.Б. та Гічовою Н.Ю. [63] і є найбільш вдалим серед наведених підходів, оскільки передбачає не тільки комплексність оцінювання, а й врахування факторів, що впливають на його значення у різних періодах, що забезпечується оцінюванням трьох видів економічної безпеки підприємства: поточної, тактичної та стратегічної безпеки.

Таблиця 1.3

Організація економічної безпеки за складовими

Складові економічної безпеки підприємства за їх сутнісною характеристикою	Напрями організації економічної безпеки за складовими
Фінансова	<ol style="list-style-type: none"> 1) перевірка ділової репутації й оцінювання фінансового стану партнерів та інвесторів підприємства; 2) контроль графіка погашення дебіторської і кредиторської заборгованості; 3) відмова від проведення надто ризикованих фінансових операцій; 4) використання консервативного типу фінансування активів (за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань)
Кадрова	<ol style="list-style-type: none"> 1) інфляційна індексація заробітної плати, 2) преміювання; 3) підтримання та удосконалення протоколів внутрішньої безпеки; 4) заходи кадрової політики (підбір, планування, переміщення, атестація персоналу); 5) розробка мотиваційних схем і схем оплати праці; 6) заходи щодо розвитку персоналу (навчання, тренінги...) 7) поліпшення умов праці
Інтелектуальна	<ol style="list-style-type: none"> 1) робота з персоналом, що спрямована на підвищення ефективності діяльності всіх категорій працівників; 2) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу, права на інтелектуальну власність або її використання, здобуття знань і набуття професійного досвіду робітників підприємства
Техніко-технологічна	<ol style="list-style-type: none"> 1) аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції, аналогічної профілю цього підприємства; 2) аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій

Продовження табл. 1.3

Складові економічної безпеки підприємства за їх сутнісною характеристикою	Напрями організації економічної безпеки за складовими
Екологічна	<ol style="list-style-type: none"> 1) дотримання екологічних норм технології і випуску продукції, 2) мінімізація витрат підприємства від забруднення навколишнього середовища 3) дотримання екологічного законодавства ЄС: <ul style="list-style-type: none"> – суворий контроль за викидами від автотранспорту, небезпечними хімічними речовинами у споживчих товарах, рух відходів, – контроль за небезпечними речовинами та препаратами і т.д.; – контроль за діяльністю, виробничими процесами, які впливають на навколишнє середовище або здоров'я людини; – охорона якості навколишнього середовища
Політико-правова	<ol style="list-style-type: none"> 1) правова підтримка діяльності підприємства на ринку; 2) юридичний супровід договірної документації; 3) ведення судових і арбітражних позовів; 4) правове навчання персоналу; 5) ведення патентного фонду підприємства; 6) перегляд матеріалів для публікації в ЗМІ
Ресурсна	<ol style="list-style-type: none"> 1) охорона майна (будівель, споруд, устаткування, транспорту); 2) охорона перевезень 3) аналітичні процедури забезпечення підприємства за матеріало-виробничими параметрами; 4) аналітичні процедури забезпечення підприємства за трудовими параметрами; 5) аналітичні процедури забезпечення підприємства за техніко-технологічними параметрами
Інвестиційна	<ol style="list-style-type: none"> 1) аналітичне обґрунтування потреби у інвестиційних ресурсах; 2) обґрунтування джерел та способів залучення інвестиційних ресурсів; 3) аналіз інвестиційних ризиків, шляхів їх мінімізації та забезпечення рівноваги фінансового стану

Закінчення табл. 1.3

Складові економічної безпеки підприємства за їх сутнісною характеристикою	Напрями організації економічної безпеки за складовими
Інноваційна	<ol style="list-style-type: none"> 1) економічне забезпечення, що передбачає аналіз економічної доцільності та впровадження інновацій та джерел інвестування; 2) нормативно-правове забезпечення на основі патентування, сертифікації, ліцензування, отримання дозвільної документації; 3) інформаційне забезпечення, що ґрунтується на зборі та аналізі ринкової інформації; 4) виробничо-технічне забезпечення здійснюється на основі забезпечення різними видами ресурсів: сировини, технологій, виробничої бази
Ринкова	<ol style="list-style-type: none"> 1) моніторинг та діагностика внутрішніх та зовнішніх погроз; 2) підвищення рівня організаційного менеджменту, удосконалення методів управління економічною діяльністю підприємств та процесами збуту; 3) стратегічне планування процесу підвищення якості функціонування внутрішнього середовища підприємств; 4) адміністрування на підприємствах, орієнтоване на попередження та пом'якшення впливу довгострокових негативних наслідків кризи
Інтерфейсна	<ol style="list-style-type: none"> 1) захист від промислового шпіонажу; 2) збирання інформації про зовнішнє середовище бізнесу; 3) робота з громадськістю та пресою
Інформаційна	<ol style="list-style-type: none"> 1) створення служби безпеки; 2) розроблення системи доступу до інформації; 3) впорядкування схеми і термінів проходження документів через підрозділи підприємства; 4) реклама діяльності підприємства; 5) участь у соціальних і благодійних програмах розвитку регіону

Джерело: складено автором

Поточна економічна безпека передбачає відсутність загроз, здатних призвести до припинення життєдіяльності підприємства у поточному періоді; дотримання необхідного рівня поточної безпеки є обов'язковою умовою функціонування підприємств. Для оцінювання цієї складової використовують низку класичних фінансово-економічних показників, які характеризують: рівень фінансової незалежності підприємства; стан ліквідності його активів; фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Тактична економічна безпека відображає здатність підприємства до відтворювання під час реалізації ним господарської діяльності; характеризує ефективність організації виробничо-господарської й комерційної діяльності підприємства, раціональність використання його економічного потенціалу.

Необхідно оцінювати такі основні складові:

– виробничо-технічну, яка відображає ефективність використання основних і оборотних засобів підприємства у процесі здійснення ним виробничої діяльності;

– інтелектуально-кадрову, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства, позитивний ефект, який досягається в ході роботи промислово-виробничого персоналу та зумовлений раціональною організацією й мотивацією трудової діяльності;

– комерційну, яка визначає маркетингову й постачальну тактику підприємства, залежить від ступеня ризику діяльності, що пов'язаний із реалізацією готової продукції та закупівлею сировини й матеріалів.

Стратегічна економічна безпека характеризує рівень економічного потенціалу підприємства, який обумовлює здатність підприємства до подальшого успішного функціонування та є підтвердженням правильності обраного напрямку розвитку.

1.4. Державне регулювання економічної безпеки підприємства

Держава суттєво впливає на рівень економічної безпеки підприємств, формуючи правові, економічні, організаційні умови їхньої діяльності, їх інституційне середовище.

Роль державних органів у формуванні захищеності суб'єктів господарювання від різноманітних загроз їх економічній безпеці насамперед полягає у таких напрямках, які наведені на рис. 1.3.

Реалізація заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки, повинна проходити у напрямі здійснення чіткої структурної й соціальної політики, посилення активності держави в інвестиційній, фінансовій, кредитно-грошовій, зовнішньоекономічній сферах і продовження інституціональних перетворень.

Державне регулювання господарської діяльності підприємств може бути **прямим** або адміністративним (законодавчі та нормативно-правові акти, державний контроль тощо) та **непрямим** економічним (мотивує шляхом матеріальної зацікавленості й виступає в таких формах, як оподаткування, цінова політика, фінансово-кредитна політика, пільги, санкції).

Пряме державне регулювання діяльності підприємств здійснюється через механізми:

- державної реєстрації підприємств;
- державного контролю якості продукції;
- обов'язкового дотримання підприємством трудового та соціального законодавства України;
- антимонопольного контролю за діяльністю підприємств;
- державного контролю за цінами;
- регламентації розрахунків зі споживачами;
- контролю за дотриманням державного порядку ведення бухгалтерського обліку й статистичної звітності та інших.

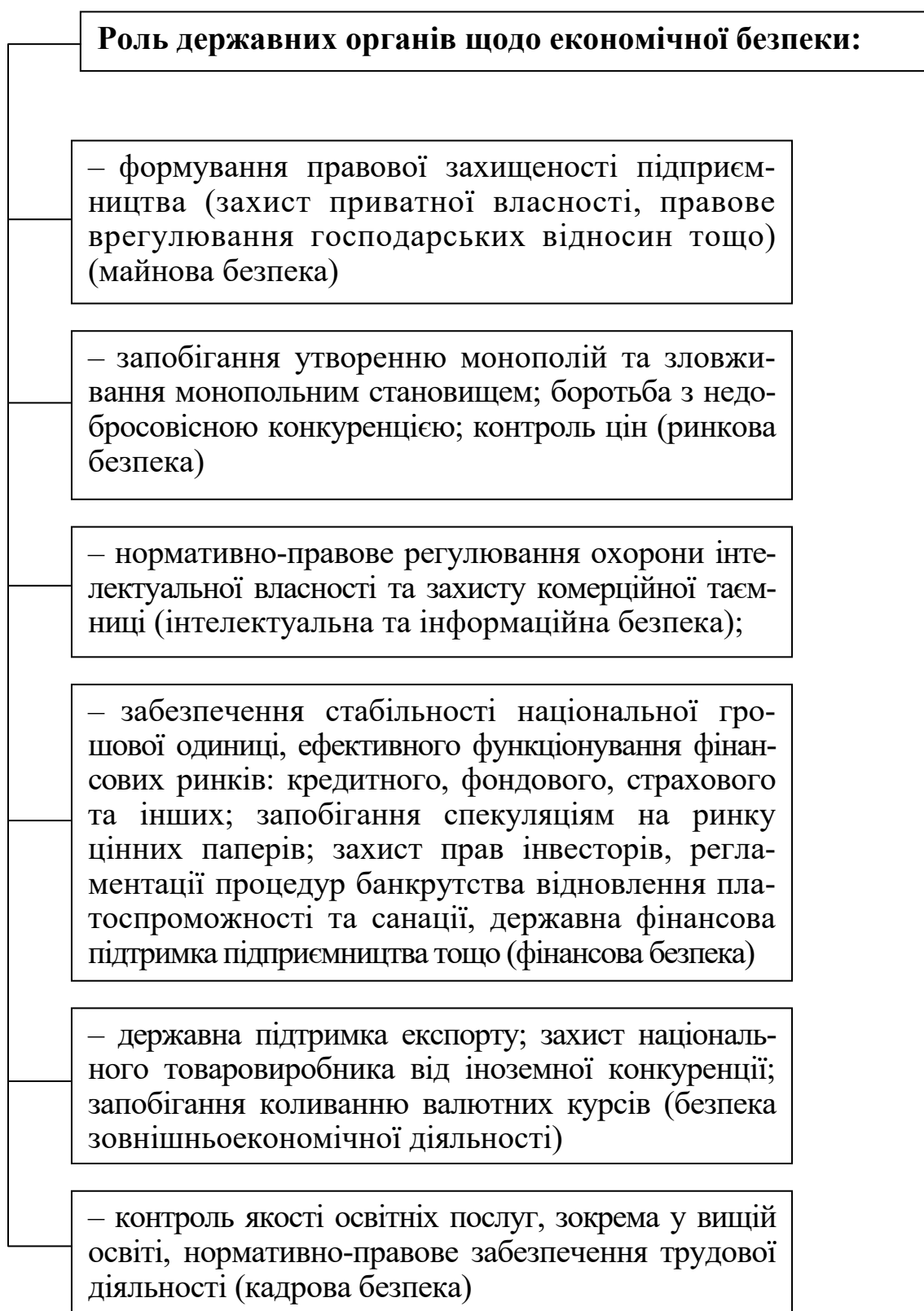


Рис. 1.3. Роль державних органів щодо економічної безпеки

Джерело: складено автором за [36, 38, 43, 45–46, 54]

Непряме регулювання діяльності підприємств може здійснюватися у таких формах:

– розміщення державних замовлень на виробництво (реалізацію) продукції з гарантованим фінансовим та матеріально-технічним забезпеченням;

– введення системи державного регулювання розмірів фонду оплати праці (встановлення розміру мінімальної заробітної плати, тарифікація робіт та ін.);

– диференціація ставок податків за окремими видами діяльності підприємств та введення системи податкових пільг;

– встановлення можливості прискореної амортизації основних засобів підприємств з метою стимулювання їх інвестиційної діяльності, активнішого використання досягнень науково-технічного прогресу;

– стимулювання розвитку малих підприємств шляхом надання пільг при оподаткуванні, отриманні державних кредитів, створенні фондів сприяння розвитку малих підприємств;

– регулювання експортно-імпортних та бартерних операцій підприємств через механізм ліцензування, квотування, митного та валютного законодавства з метою захисту споживчого ринку України та його підприємств або стимулювання попиту на продукти національного виробництва.

На сьогодні в Україні суспільні відносини, пов'язані із забезпеченням безпеки бізнесу, регулюють **такі нормативні акти:**

Конституція України. Конституція України (ст. 17) констатує: захист суверенітету й територіальної цілісності України, забезпечення економічної та інформаційної безпеки України є найважливішими функціями держави, справою всього українського народу.

Кримінальний процесуальний кодекс України (тобто кодифіковані збірник нормативних актів, що передбачає кримінальну відповідальність за порушення чинного законодавства (у тому числі у сфері безпеки бізнесу), та нормативних актів, що визначають сам процес притягнення винних до кримінальної відповідальності).

Кодекс адміністративних правопорушень (тобто кодифікований збірник нормативних актів, що передбачають адміністративну відповідальність за порушення чинного законодавства).

Господарський кодекс України визначає основні засади господарювання в Україні й регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та провадження господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання. Наприклад, ст. 18 «Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання», де прописується, що держава здійснює антимонопольно-конкурентну політику та сприяє розвиткові змагальності у сфері господарювання на основі загальнодержавних програм, що затверджуються Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України; державна політика у цій сфері здійснюється уповноваженими органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

У ст. 19 «Державний контроль та нагляд за господарською діяльністю» розглядаються питання нагляду стосовно:

– «...збереження та витрачання коштів і матеріальних цінностей суб'єктами господарських відносин – за станом і достовірністю бухгалтерського обліку та звітності;

– фінансових, кредитних відносин, валютного регулювання та податкових відносин – за додержанням суб'єктами господарювання кредитних зобов'язань перед державою і розрахункової дисципліни, додержанням вимог валютного законодавства, податкової дисципліни;

– цін і ціноутворення – з питань додержання суб'єктами господарювання державних цін на продукцію і послуги;

– монополізму та конкуренції – з питань додержання антимонопольно-конкурентного законодавства;

– земельних відносин – за використанням і охороною земель; водних відносин і лісового господарства – за використанням та охороною вод і лісів, відтворенням водних ресурсів і лісів;

– виробництва і праці – за безпекою виробництва і праці, додержанням законодавства про працю; за пожежною, екологічною, санітарно-гігієнічною безпекою; за дотриманням норм і правил, якими встановлено обов'язкові вимоги щодо умов здійснення господарської діяльності...» [1].

У цьому кодексі глава 3 «Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції» присвячена питанням захисту від монополізму та недобросовісної конкуренції і містить статті з 25 по 41.

Цивільним кодексом України регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників.

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків і зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків і зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження й обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Завданням **Кримінального кодексу України** є правове забезпечення охорони прав і свобод людини та громадянина, власності, громадського порядку та громадської безпеки, довкілля, конституційного устрою України від злочинних посягань, забезпечення миру та безпеки людства, а також запобігання злочинам.

Закон України «Про національну безпеку України» (2018 р.) визначає основи та принципи національної безпеки і оборони, а також засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів і гарантування в Україні безпеки особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз в усіх сферах життєдіяльності, зокрема в економічній. У законі названі фундаментальні національні інтереси України (зокрема, всеосяжна інтеграція в європейський простір, а також набуття членства в Євросоюзі та НАТО); структуровано систему підпорядкування у секторі безпеки й оборони та визначено напрями для розроблення стратегічних планів; встановлено обсяг видатків на фінансування сектору безпеки і оборони; визначено склад Збройних сил України; а також йдеться про цивільний контроль у цій сфері.

Кодекс України з процедур банкрутства встановлює норми, які сприятимуть посиленню ефективності процедури банкрутства в Україні, наблизять її до світових стандартів і забезпечать належний рівень захищеності прав кредиторів та боржників. Зокрема, вся процедура передбачає швидкісний підхід до реалізації майна боржника та максимальне задоволення фінансових вимог кредитора, вектор регулювання відносин неплатоспроможності спрямовано на пріоритетний захист інтересів кредитора. Це відповідає заявленим цілям щодо підвищення позиції України в рейтингу Doing Business.

Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» визначає правові засади здійснення державного регулювання ринку цінних паперів і державного контролю за випуском та обігом цінних паперів та їх похідних в Україні.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» застосовується до питань відносин, у яких беруть участь суб'єкти господарювання у зв'язку з недобросовісною конкуренцією, зокрема у разі вчинення ними дій за межами України, якщо ці дії мають чи можуть мати негативний вплив на конкуренцію на її території, якщо інше не встановлено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. Він спрямований на забезпечення рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування економіки України, розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції.

Закон України «Про інформацію» регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації.

Закон України «Про страхування» регулює відносини у сфері страхування і спрямований на створення ринку страхових послуг, посилення страхового захисту майнових інтересів підприємств, установ, організацій і фізичних осіб.

Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» встановлює загальні правові засади у сфері надання фінансових послуг, здійснення регулятивних і наглядових функцій за діяльністю з надання фінансових послуг. Метою цього Закону є створення правових основ для захисту інтересів споживачів фінансових послуг, правове забезпечення діяльності та розвитку конкурентоспроможного ринку фінансових послуг в Україні, правове забезпечення єдиної державної політики у фінансовому секторі України.

Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню з розповсюдження зброї масового знищення» спрямований на захист прав і законних інтересів громадян, суспільства та держави шляхом визначення правового механізму протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму та забезпечення формування загальнодержавної багатоджерельної аналітичної інформації, що дає змогу правоохоронним органам України та іноземних держав виявляти, перевіряти і розслідувати злочини, пов'язані з відмиванням коштів та іншими незаконними фінансовими операціями.

Також використовуються такі **Закони України:**

«Про банки і банківську діяльність». У ст. 37 зазначено, що система внутрішнього контролю банку для забезпечення ефективності її функціонування повинна включати:

- 1) контроль керівництва за дотриманням законодавства України та внутрішніх процедур банку;
- 2) розподіл обов'язків під час здійснення діяльності банку;
- 3) контроль за функціонуванням системи управління ризиками;
- 4) контроль за інформаційною безпекою та обміном інформацією;
- 5) процедури внутрішнього контролю;
- 6) моніторинг системи внутрішнього контролю;
- 7) процедури внутрішнього аудиту.

Ст. 67 Закону України «Про банки і банківську діяльність» зазначає, що метою банківського нагляду є стабільність банківської системи та захист інтересів вкладників і кредиторів банку щодо безпеки зберігання коштів клієнтів на банківських рахунках. При здійсненні банківського нагляду НБУ має право вимагати від банків та їх керівників усунення порушень банківського законодавства, виконання нормативних актів Нацбанку для уникнення або подолання небажаних наслідків, які можуть поставити під загрозу безпеку коштів, довірених таким банкам, або завдати шкоди належному веденню банківської діяльності.

Основною думкою **Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»** є встановлення основ регулювання правових відносин щодо захисту інформації в автоматизованих системах за умови дотримання права власності громадян України і юридичних осіб на інформацію і права доступу до неї, права власника інформації на її захист, а також встановленого чинним законодавством обмеження щодо доступу до інформації.

Наступним важливим документом є **Закон України «Про науково-технічну інформацію»**, що був прийнятий 25 червня 1993 року. Цей Закон визначає основи державної політики в галузі науково-технічної інформації, порядок її формування та реалізації в інтересах соціального прогресу в Україні, метою Закону є створення в Україні правової бази для отримання і використання науково-технічної інформації.

У **Законі України «Про Концепцію Національної програми інформатизації»** головною метою Національної програми інформатизації визначено створення необхідних умов для забезпечення громадян та суспільства своєчасною, достовірною та повною інформацією завдяки широкому використанню інформаційних технологій, забезпеченню інформаційної безпеки держави.

Відповідно до ст. 3 **Закону України «Про Антимонопольний комітет України»** Антимонопольний комітет України виконує такі завдання: здійснює державний контроль за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції

на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом і пріоритету прав споживачів, запобігає, виявляє та припиняє порушення законодавства про захист економічної конкуренції; здійснює контроль за концентрацією, узгоджує дії суб'єктів господарювання та регулює ціни (тарифи) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій; сприяє розвитку добросовісної конкуренції; здійснює методичне забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції; здійснює контроль щодо створення конкурентного середовища та захисту конкуренції у сфері державних закупівель.

Закон України «Про Службу безпеки України» передбачає захист державного суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, економічного, науковотехнічного й оборонного потенціалу України.

Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» дозволяє Аудиторській палаті України здійснювати контроль за дотриманням аудиторськими фірмами та аудиторами вимог цього закону, стандартів аудиту, норм професійної етики аудиторів.

Закон України «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні» визначає здійснення державного фінансового контролю за використанням і збереженням державних фінансових ресурсів, необоротних та інших активів, правильною визначенням потреб у бюджетних коштах та взяття зобов'язань, ефективним використанням коштів і майна, станом і достовірністю бухгалтерського обліку і фінансової звітності в міністерствах та інших органах виконавчої влади, у державних фондах, у бюджетних установах і у суб'єктів господарювання державного сектору економіки, а також на підприємствах і в організаціях, які визначені Законом як підконтрольні установи.

Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність» визначає поняття оперативно-розшукової діяльності як системи гласних і негласних пошукових, розвідувальних та контррозвідувальних заходів, що здійснюються із застосуванням оперативних та оперативно-технічних засобів, а також завдання оперативно-розшукової діяльності державних правоохоронних

органів, якими є: пошук і фіксація фактичних даних про протиправні діяння окремих осіб та груп, відповідальність за які передбачена Кримінальним кодексом України, розвідувально-підривну діяльність спеціальних служб іноземних держав та організацій з метою припинення правопорушень та в інтересах кримінального судочинства, а також отримання інформації в інтересах безпеки громадян, суспільства і держави.

Закон України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» від 30 червня 1993 року визначає головні напрями загальнодержавної політики та організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю. Основними завданнями цього Закону є:

– створення загальних правових і організаційних засад у сфері боротьби з організованою злочинністю, сприяння її виявленню, попередженню та ліквідації;

– визначення системи державних органів, що ведуть боротьбу з організованою злочинністю, та їх взаємовідносин;

– встановлення повноважень спеціальних державних органів по боротьбі з організованою злочинністю та спеціальних заходів, що здійснюються ними;

– встановлення обов'язків інших державних органів у сфері боротьби з організованою злочинністю;

– правове забезпечення фінансових, матеріально-технічних та інших умов, необхідних для боротьби з організованою злочинністю;

– забезпечення гарантій прав громадян і юридичних осіб під час здійснення заходів боротьби з організованою злочинністю.

Перелік вищенаведених законів може бути суттєво доповнений, бо майже в кожному правовому акті є норми, які, регулюючи діяльність суб'єктів права, обмежуючи його права у вчиненні протизаконних дій, тим самим забезпечують безпеку підприємницької діяльності законослухняного суб'єкта права.

Також у процесі державного регулювання економічної безпеки підприємств використовуються **Декрети Кабінету Міністрів, постанови Кабінету Міністрів, положення Національного банку України, інші підзаконні нормативні акти виконавчої влади та відомчі накази та інструкції.**

Законотворча діяльність державних органів направлена на забезпечення легітимності підприємницької діяльності, захист економічної конкуренції та обмеження монополізму, розвиток ринкової інфраструктури, формування системи оподаткування, проведення інноваційно-інвестиційної політики і безпосередньо відображається на умовах ведення бізнесу підприємствами України. Саме державне регулювання значною мірою спричиняє підвищення або зниження рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання.

? Контрольні питання

1. Які найважливіші елементи економічної безпеки?
2. Як трактується поняття «безпека»?
3. Які функціональні складові входять до структури економічної безпеки підприємства?
4. З яких позицій можливо розглядати поняття «економічна безпека підприємства»?
5. Які, на Вашу думку, основні загрози безпеці підприємницької діяльності в Україні?
6. В яких нормативно-правових актах порушені питання щодо економічної безпеки підприємства в Україні?
7. Що таке загрози економічної безпеки?
8. Які є види загроз?
9. Які загрози належать до групи зовнішніх загроз?
10. У чому полягає головна мета і цілі економічної безпеки підприємства?
11. Які функціональні складові входять до структури економічної безпеки підприємства?



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Через які аспекти розглядається економічна безпека на рівні підприємства?

- а) поточні та стратегічні аспекти;
- б) тільки внутрішні аспекти;
- в) внутрішній та зовнішній аспект;
- г) тільки зовнішній аспект.

2. Проблема економічної безпеки бере початок з моменту:

- а) появи людини розумної, зародження держави;
- б) розвитку товарно-грошових відносин;
- в) переходу до ринкової економіки;
- г) немає правильної відповіді.

3. Економічна безпека підприємства визначається:

- а) як реалізація і захист економічних інтересів;
- б) як стан ефективного використання ресурсів;
- в) як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- г) усі відповіді правильні.

4. Що є прикладом непрямого економічного державного регулювання господарської діяльності підприємств?

- а) державний контроль;
- б) законодавчі акти;
- в) санкції;
- г) встановлення квот на виробництво.

5. За формою економічна безпека може бути:

- а) силова;
- б) екологічна;
- в) соціальна;
- г) поточна.

6. Загроза – це:

- а) конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність негативних чинників чи умов;
- б) об'єктивна можливість негативного впливу на певне явище, систему, механізм, соціальний організм, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до занепаду, кризового стану;
- в) негативний вплив на певне явище, систему, механізм, соціальний організм, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода;
- г) правильної відповіді немає.

7. Як в іноземній літературі називають економічну безпеку?

- а) ecosave;
- б) ecosafe;
- в) ecosecent;
- г) econosent.

8. За функціональною приналежністю Види економічної безпеки підприємства поділяються на:

- а) внутрішньовиробничі, позавиробничі, техніковиробничі;
- б) внутрішньовиробничі, позавиробничі;
- в) виробничі, тактичні, стратегічні;
- г) виробничі, стратегічні, політико-правові.

9. Від чого залежить рівень економічної безпеки держави?

- а) від всього переліченого в тесті;
- б) від рівня розвитку грошово-фінансової та банківської системи;
- в) від обсягу іноземних інвестицій у сектори національної економіки;
- г) від стану ринкового середовища.

10. Що є прикладом непрямого економічного державного регулювання господарської діяльності підприємств?

- а) державний контроль;
- б) законодавчі акти;
- в) санкції;
- г) встановлення квот на виробництво.

11. Пряме державне регулювання здійснюється через механізм:

- а) диференціації ставок податків за окремими видами діяльності;
- б) розміщення державних замовлень на виробництво продукції з гарантованих фінансовим та матеріально-технічних забезпеченням;
- в) антимонопольного контролю за діяльністю підприємств.

12. Перший нормативно-правовий акт з питань безпеки – закон про Національну безпеку був прийнятий у США в:

- а) 1934 р.;
- б) 1849 р.;
- в) 1999 р.;
- г) 2020 р.

13. У якому році Верховна Рада України ухвалила Закон «Про національну безпеку України»:

- а) 1999 р.;
- б) 1998 р.;
- в) 2003 р.;
- г) 2018 р.

14. Ступінь захищеності від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників – це:

- а) поліція;
- б) безпека;
- в) охорона;
- г) усі відповіді правильні.

15. До факторів, що визначають позавиробничу економічну безпеку підприємства не належить:

- а) інформаційна;
- б) інноваційна;
- в) інтерфейсна;
- г) ринкова.

Розділ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни та поняття:

суб'єкти господарської діяльності, безпека підприємницької діяльності, об'єкти і суб'єкти економічної безпеки підприємства, мета управління економічною безпекою підприємства, функціональні цілі управління економічною безпекою підприємства, система управління економічною безпекою підприємства; мета та завдання управління економічною безпекою підприємства; функції управління економічною безпекою підприємства: планування, організація, аналіз, мотивація, контроль; механізм управління економічною безпекою підприємства; система управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP»-аналіз); операційний та фінансовий леверидж



2.1. Управління економічною безпекою підприємства: сутність та основна мета

У сучасній економічній літературі використовуються такі *підходи* щодо розуміння сутності управління:

– *загальний* – розглядає його як науку і мистецтво, організацію діяльності відповідно до вимог її об'єктивних законів;

– *суб'єктно-об'єктний* – цілеспрямований вплив суб'єкта управління на його об'єкт, який здійснюється для досягнення певної мети;

– *функціональний* – визначає управління як набір певних функцій (планування, організацію, мотивацію, контроль);

– *процесуальний* – згідно з яким управління – це процес діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Важливість забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства зумовлює необхідність створення **системи економічної безпеки підприємства (ЕБП)**.

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних й оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм у майбутньому.

Головною метою формування системи економічної безпеки підприємства є своєчасне виявлення загроз, що можуть або перешкоджають реалізації інтересів підприємства, розроблення та реалізація заходів їх попередження та реагування для забезпечення стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства на сьогодні та високого потенціалу розвитку в майбутньому.

У вузькому розумінні система управління економічною безпекою підприємства складається із управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й виконують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління) та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

У широкому розумінні система управління економічною безпекою підприємства складається з таких компонентів:

– організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління економічною безпекою;

– суб'єкти управління (управлінські кадри) – працівники, які здійснюють функції управління або сприяють їхньому здійсненню, тобто професійно беруть участь у процесі управління і входять до апарату управління;

– об’єкт управління – комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища або як *ланка* соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива *функція*, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);

– функції управління – особливі види діяльності, що виражають напрями або стадії здійснення цілеспрямованого впливу суб’єктів управління на об’єкти управління.

Виділяють зовнішні та внутрішні суб’єкти управління економічною безпекою підприємства. Серед **внутрішніх** суб’єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна виділити **спеціалізовані** та **неспеціалізовані**.

До **спеціалізованих** відносять тих, що безпосередньо здійснюють управління, або основним призначенням яких є управління економічною безпекою підприємства. До **неспеціалізованих** належать ті, які в межах своїх повноважень виконують окремі функції управління або приймають окремі рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Внутрішніми спеціалізованими суб’єктами управління економічною безпекою підприємства можуть бути:

- рада з безпеки підприємства;
- керівник підприємства;
- власник підприємства, який самостійно здійснює функції управління фінансовою безпекою, як правило, на малих підприємствах з невеликим обсягом фінансової діяльності;
- керівник служби економічної безпеки;
- служба (відділ) економічної безпеки;
- професіонал з економічної безпеки;
- аналітик з економічної безпеки;
- працівники служби економічної безпеки.

Внутрішніми неспеціалізованими суб’єктами управління економічною безпекою підприємства можуть бути:

- фінансово-економічний відділ;
- маркетинговий відділ;
- юридичний відділ;

- фінансовий менеджер широкого профілю, який у загальному управляє економічною діяльністю підприємства;
- функціональний фінансовий менеджер, вузький спеціаліст, який виконує спеціалізовані функції управління економічною безпекою.

У вітчизняній практиці господарювання нерідко суб'єктами управління економічною безпекою є також фінансовий директор, головний економіст, юрисконсульт, бухгалтер підприємства, оскільки самотійного підрозділу чи спеціалістів у цій сфері у них немає. Це можна виправдати на підприємствах з невеликими обсягами економічної діяльності. Але у інших випадках це свідчить про те, що вітчизняними власниками та керівниками підприємств ще не усвідомлена важливість управління економічною безпекою підприємства у сучасних умовах.

Зовнішніми суб'єктами управління економічною безпекою підприємства можуть бути: органи державної влади та управління, правоохоронні органи, суб'єкти недержавної системи безпеки, партнери з бізнесу, консалтингові фірми, колекторські компанії, страхові організації, детективні, охоронні агентства, суспільно-політичні організації, ЗМІ.

Зовнішні суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть впливати на її рівень як прямо, так і опосередковано; за їх допомогою можуть розроблятися окремі рішення чи реалізовуватися заходи із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Серед об'єктів управління економічною безпекою підприємства виділяють **об'єкти прямого та непрямого впливу**.

До об'єктів прямого впливу відносять:

- параметри фінансово-економічної діяльності підприємства (прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структуру капіталу, активів та грошових потоків, реальні та фінансові інвестиції, фінансові ризики, фінансові інновації);
- інформаційні ресурси (фінансово-економічні дані підприємства);
- персонал підприємства.

До *об'єктів управління економічною безпекою непрямого впливу* відносять чинники (компоненти) його зовнішнього мікросередовища та внутрішнього середовища.

Основна мета управління економічною безпекою підприємства – це досягнення високої фінансової стійкості підприємства та захист його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

Основні завдання управління економічною безпекою підприємства – це:

- ідентифікація системи пріоритетних інтересів, що потребують захисту в процесі економічного розвитку підприємства;
- ідентифікація і прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз економічним інтересам підприємства; виявлення та попередження кризових явищ;
- забезпечення ефективної нейтралізації загроз економічним інтересам підприємства, розроблення необхідних заходів та оцінювання їхньої ефективності.

До основних цілей системи економічної безпеки підприємства належать:

- 1) забезпечення високої ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації);
- 2) забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи іншого суб'єкта господарювання;
- 3) досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством (організацією);
- 4) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;
- 5) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- 6) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);

7) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів підприємства та відділів організації;

8) забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;

9) досягнення високої інвестиційної привабливості підприємства;

10) забезпечення ефективності використання фінансово-виробничих ресурсів суб'єкта господарювання щодо їх складових;

11) створення, впровадження, освоєння і поширення інновацій у всіх напрямках економічного розвитку підприємства.

Цільові вектори та функції управління ЕБП будуть розглянуті в наступних розділах навчального посібника.

2.2. Основні принципи та методи управління економічною безпекою підприємства

Управління економічною безпекою підприємства має цільовий та комплексний характер, передбачає формування та досягнення певних цілей. Маючи системний комплекс впливу, управління ЕБП підпорядковується принципам управління. Основні *принципи управління економічною безпекою підприємства* наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні принципи управління економічною безпекою підприємства

Принцип	Характеристика змісту
<i>Системність побудови</i>	Усі елементи системи управління мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені
<i>Інтегрованість із загальною системою менеджменту</i>	Система управління економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства

Продовження табл. 2.1

Принцип	Характеристика змісту
<i>Спрямованість на стратегічні цілі економічного розвитку підприємства</i>	Усі прийняті управлінські рішення не повинні суперечити загальній стратегії економічного розвитку підприємства
<i>Об'єктивність</i>	Управлінські рішення мають розроблятися з урахуванням об'єктивних економічних законів, на основі глибокого аналізу ситуації із застосуванням наукових методів пізнання
<i>Комплексний характер управлінських рішень</i>	Усі прийняті управлінські рішення мають бути збалансованими, несуперечливими
<i>Безперервність</i>	Процес управління економічною безпекою підприємств має відбуватися безперервно
<i>Оперативність та динамічність управління</i>	Система управління економічною безпекою має забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних та потенційних загроз та своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень
<i>Варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень</i>	Кожне управлінське рішення у сфері економічної безпеки повинне розроблятися у кількох альтернативних варіантах, враховуючи визначені критерії
<i>Принцип неперервності моніторингу зовнішнього середовища підприємства</i>	Моніторинг зовнішнього середовища підприємства у зв'язку з його високим динамізмом та невизначеністю має відбуватися постійно з метою своєчасного виявлення та ідентифікації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства
<i>Адекватність реагування на окремі загрози фінансовим інтересам</i>	Заходи стосовно реагування на загрози фінансово-економічним інтересам підприємства мають розроблятися відповідно до визначених критеріїв
<i>Гнучкість управління (адаптивність сформованої системи безпеки)</i>	Елементи системи управління мають адаптуватися до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблені чи прийняті управлінські рішення мають швидко коригуватися за потреби

Закінчення табл. 2.1

Принцип	Характеристика змісту
<i>Ефективність управлінських рішень, що приймаються</i>	Витрати на заходи з ліквідації, нейтралізації чи мінімізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства мають бути меншими, ніж можливі збитки від їх реалізації
<i>Законність управлінських рішень</i>	Усі прийняті управлінські рішення повинні мати легітимний характер і не суперечити чинному законодавству
<i>Стимулювання та відповідальність персоналу і керівництва за стан економічної безпеки підприємства</i>	Має бути розроблена дієва і ефективна система стимулів та відповідальності посадових осіб за стан економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором за [44–47]

У практиці управління використовують три **основні групи методів**, що наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні методи управління економічною безпекою підприємства

Група методів	Характеристика	Приклади
<i>Адміністративні (організаційно-розпорядчі)</i>	Передбачають прямий вплив на об'єкт управління, базуються на використанні адміністративної влади та примусу, створюють передумови для використання економічних методів	– накази, розпорядження, інструкції, правила і т. п.; – створення та функціонування на підприємствах власних організаційних функціональних структур, що відповідають за забезпечення економічної безпеки підприємства; – розбудова виробничої, обслуговуючої, соціальної інфраструктури, комунікацій, систем та мереж, безпека комунікацій,

Продовження табл. 2.2

Група методів	Характеристика	Приклади
		<p>засобів зв'язку, засобів інформаційного обміну та забезпечення, процесу інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві та впровадження послідовної комунікаційної політики підприємства;</p> <ul style="list-style-type: none"> – заходи із захисту комерційної таємниці, моніторинг стану та рівня ринкових показників та технічні засоби захисту інформації, баз даних та інформаційних ресурсів; – реалізація програм забезпечення економічної безпеки підприємств у процесі здійснення інноваційної діяльності
<i>Економічні</i>	Характеризуються непрямым впливом на об'єкт управління, через його економічні інтереси шляхом матеріального стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення економічної ефективності використання ресурсів підприємства; – створення передумов розвитку підприємства; – забезпечення доступу до ресурсів та ринків; – кредитування, фінансовий облік, фінансове планування, бюджетування; – страхування фінансових ризиків у діяльності підприємств галузі; – управління прибутком; – управління витратами; – контроль фінансової дисципліни та безпеки матеріальних ресурсів; – моніторинг показників стану та рівня економічної безпеки

Закінчення табл. 2.2

Група методів	Характеристика	Приклади
<i>Соціально-психологічні</i>	Базуються на закономірностях функціонування людської психіки, впливають на мотиви соціальної поведінки людини	– різноманітні засоби соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці, спрямовані на формування задоволення працею, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток особистості, соціальний захист працівників тощо

Джерело: складено автором за [36, 38–39, 46]

В управлінні економічною безпекою підприємства застосовуються усі три групи методів управлінського впливу. Методи розкривають шляхи протидії ідентифікованим реальним та потенційним небезпекам, загрозам та ризикам у конкретних умовах та у визначений термін часу.

Так, за допомогою організаційно-розпорядчих методів формується організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою, визначаються повноваження та відповідальність посадових осіб (фіксуються у відповідних внутрішніх нормативних документах підприємства), розпорядок роботи (правила трудової дисципліни); порядок дій у тій чи іншій ситуації (наприклад, інструкція щодо оцінки фінансових ризиків) та регламентуються інші дії суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою.

Економічні методи створюють матеріальну зацікавленість у відповідальних осіб за стан (рівень) економічної безпеки підприємства. Вплив суб'єктів управління економічною безпекою на такі об'єкти, як параметри фінансово-економічної діяльності, відбувається через використання таких економічних методів, як метод техніко-економічних розрахунків; балансовий метод; економіко-статистичні методи; експертні методи

(методи експертних оцінок); методи дисконтування вартості; методи нарощування вартості (компаундинг); методи амортизації активів; інші фінансові методи; формуванням фондів економічного стимулювання і гнучкі моделі заробітної плати; премії та штрафи. Забезпечення економічної безпеки даною групою методів передбачає: реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання господарських ресурсів; оцінювання рівня сучасності та продуктивності матеріально-технічної бази, пошук резервів її покращення; підвищення рентабельності активів та конкурентоспроможності підприємства; фінансування заходів із прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури, інституціонального регламентування фінансово-господарської діяльності та ресурсного забезпечення.

Соціально-психологічні методи впливають на соціально-психологічні мотиви поведінки, базуються на особливостях функціонування людської психіки та включають широкий спектр засобів групової динаміки, соціального орієнтування та регулювання, управління конфліктами. Застосовування даних методів на рівні підприємств спрямоване на нормалізацію морально-психологічного мікроклімату на підприємствах, формування загального відношення до діяльності підприємства, його продукції, підвищення рівня соціальної, особистісної, матеріальної та моральної відповідальності працівників за результати своєї роботи, роботу з персоналом, підвищення відповідальності та соціальної мотивації праці, розвиток особистості та навчання, мотивацію керівників, їх зацікавленість у результатах спільної праці та забезпечення економічної безпеки підприємства. Таким чином, здійснюється управління поведінкою працівників та стосунками в колективі та вирішуються завдання управління кадровими ресурсами та їх безпекою, що стоять перед службою економічної безпеки підприємства. Дані методи розкривають шляхи протидії внутрішнім та зовнішнім дестабілізуючим чинникам та мають сприяти підвищенню соціальної відповідальності, трудової та фінансової дисципліни, матеріальної відповідальності та підвищують ефективність протидії наявним та потенційним

загрозам. В управлінні економічною безпекою підприємства використовують також такі соціально-психологічні методи, як бесіди; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; підтримку ініціативи; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; забезпечення перспективного соціального й професійного росту; інформування про результати праці; гуманізацію праці; соціальне регулювання (укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників); пропаганду та агітацію (призначених для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері економічної безпеки, формування переконань та ідеалів); особистого прикладу; формування неформальних комунікацій.

Окрім основних груп методів використовуються також інституційні методи, технічні спеціальні, нормативно-правові, маркетингові, методи управління розвитком.

На рівні кожного підприємства *інституційні* методи реалізуються через формування чи внесення необхідних змін до установчих документів підприємства колективного договору із визначенням засад формування забезпечення економічної безпеки та через розроблення та прийняття концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Технічні спеціальні методи включають застосування спеціальних технічних засобів та інструментів для забезпечення економічної безпеки підприємства – це технологічні спеціальні засоби, що використовуються в управлінні системою економічної безпеки: поліграф, аудіообладнання, системи відеоконтролю, засоби технічної перевірки приміщень, оснащення інформаційно-аналітичного підрозділу, перевірка співробітників за обліком МВС та ін.

Нормативно-правові методи розробляються із застосуванням нормативного підходу до забезпечення економічної безпеки, до якого належать прийняті на державному рівні чи на рівні галузі, чи підприємства держави, чи внутрішні правові акти, які є нормативними актами, що визначають межі, в яких може функціонувати служба економічної безпеки та

забезпечуватися реалізація методів, заходів, засобів у забезпеченні економічної безпеки. На рівні підприємств це прийняття цілої низки внутрішньої нормативно-правової документації підприємства, що регламентує забезпечення його безпеки. Передусім – це концепція та стратегія забезпечення економічної безпеки, накази про організацію служби з економічної безпеки та призначення її керівника, положення про службу і також документацію, що забезпечує роботу служби економічної безпеки підприємства: положення, інструкції, приписи, накази, акти та інші документи.

Маркетингові методи забезпечення економічної безпеки галузі розробляються та реалізуються із застосуванням маркетингового підходу: розроблення та реалізація маркетингової стратегії галузі та підприємств, що її формують, змістом якої є підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх економічних ринках. Відповідно, основною суттю такого методу є реалізація маркетингового комплексу: товар та його якість, конкурентоспроможність, ціна, канали просування та канали збуту. Використовуючи маркетинговий підхід та, забезпечуючи реалізацію цього комплексу, підприємства визначають основні фокус-групи споживачів, вивчають конкурентів на внутрішніх та зовнішніх ринках та їх продукцію, мають визначити пріоритетні напрями удосконалення продукту, підвищення його якості та конкурентоспроможності для максимально повної відповідності очікуванням споживачів цільового сегменту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, і, відповідно, після цього розробляти конкурентоспроможну цінову політику та сформувані чи задіяні наявні канали просування та збуту продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, і просувати товари, супроводжуючи їх рекламною кампанією. На рівні підприємства найбільш дієвими засобами реалізації є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції галузей, її відповідність потребам та запитам ринку за рівнем якості та сучасними міжнародними нормами та вимогами. Дієвим інструментом цього методу є розроблення та реалізація програм маркетингу.

Методи управління розвитком передбачають забезпечення економічної безпеки за рахунок використання провідних у світі сучасних наукових та емпіричних методів, спрямованих на забезпечення перспективного довготривалого зростання підприємства, його ефективності та конкурентоспроможності. Засобами реалізації методів управління розвитком є: розроблення та реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів; розроблення та впровадження сучасних бізнес-процесів управління виробничими потужностями підприємств галузі; впровадження систем контролю якості та технологічного процесу і продукції; сертифікація продукції та процесу її виробництва відповідно до міжнародних стандартів. Управління розвитком передбачає широкий спектр сучасних провідних методів: управління ефективністю організації (СРМ, ВРМ, ЕРМ) як комплексу управлінських процесів та методу найбільш оптимального використання ресурсів. Ці методи включають: концепцію управління ефективністю (Value-Based Management) як управління, спрямованого на створення вартості; метод «шість сигм» (Six sigma) як один із методів управління процесами, заснованих на проведенні статистичної оцінки якості процесів методології управління процесам DMAIC; впровадження міжнародних стандартів якості ISO; розбудову бізнес-процесів на основі методології IDEF-0, що є базовим напрямом управління розвитком у забезпеченні економічної безпеки галузі та напрямом розбудови бізнес-процесів управління; розроблення та впровадження на підприємствах галузі TQM системи загального управління якістю; управлінські методи, а також методи управління розвитком: організаційне проєктування, модернізація, реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг.

Вибір методів управління економічною безпекою підприємства залежить від мотиваційної спрямованості. Тривале застосування одного й того самого методу управління навіть у разі його ефективності не є можливим, адже керований об'єкт може втратити реакцію на керівну дію і мотивація зникне. Тому існує проблема перманентного пошуку найкращого

методу впливу для досягнення бажаного результату – забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства. Зазначимо, що кожен метод управління має свої специфічні особливості, власні форми вияву, а також свої межі застосування. Тому під час управління економічною безпекою роздрібного підприємства застосування методів має відбуватися комплексно й оперативно, що забезпечить ефективність управління.

2.3. Функції та організація системи управління економічною безпекою підприємства

З точки зору процесно-функціонального підходу, управління економічною безпекою можна визначити як поетапний, безперервний процес виконання управлінських функцій, які характеризують його зміст. Серед функцій управління доцільно виокремити загальні та спеціальні. Загальними функціями управління економічною безпекою підприємства як управлінської системи є: організація, аналіз, планування, мотивація та контроль (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика загальних функцій управління економічною безпекою підприємства

Функції управління	Зміст
1. Організація управління економічною безпекою на підприємстві	Виконання цієї функції передбачає: формування організаційної схеми управління економічною безпекою, встановлення центрів відповідальності за виконання його завдань; визначення прав, обов'язків, відповідальності керівників та працівників окремих структурних підрозділів за рівень економічної безпеки підприємства; організація постійного моніторингу рівня економічної безпеки

Закінчення табл. 2.3

Функції управління	Зміст
3. Планування комплексу заходів для забезпечення економічної безпеки підприємства	На основі проведеного аналізу рівня економічної безпеки підприємства здійснюється стратегічне, поточне (тактичне), оперативне планування економічної безпеки підприємства. Результатом стратегічного планування має бути стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства. Поточне планування включає розробку поточних фінансових планів підприємства, оперативне – коротко-строкових фінансових планів підприємства
4. Мотивація прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та їх належної реалізації	Така функція передбачає побудову системи стимулювання та штрафних санкцій для суб'єктів управління економічною безпекою підприємства та окремих виконавців прийнятих рішень за досягнення чи недосягнення відповідних цілей управління, нормативних показників економічної безпеки, виконання чи невиконання планових завдань
5. Контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері економічної безпеки підприємства	Здійснення цієї функції управління передбачає попередній, поточний та заключний контроль за ходом реалізації рішень у сфері економічної безпеки підприємства і включає, зокрема, вибір контрольних показників, виявлення розмірів відхилень по кожному з них та з'ясування їх причин, прийняття рішень про ліквідацію встановлених відхилень

Джерело: складено автором за [41, 45, 54]

Система економічної безпеки підприємства виконує дві **спеціальні функції**: превентивно-профілактичну та оперативно-інформаційну.

Превентивно-профілактична функція спрямована на виконання сукупності взаємопов'язаних заходів для створення середовища, що забезпечує безпечний розвиток підприємства та реалізується через виконання загальних заходів безпеки. Ця функція виконується суб'єктами економічної безпеки підприємства у повсякденній роботі, за звичним графіком, згідно з тактичними та операційними планами. У процесі реалізації цієї функції здійснюються такі заходи:

1) організаційно-правовий вплив на діяльність персоналу та споживачів підприємства шляхом розроблення та впровадження нормативів безпеки;

2) підбір, перевірку та контроль роботи персоналу, розроблення ефективної кадрової політики і програм стимулювання праці;

3) охорона підприємства: об'єктів, грошей, матеріальних цінностей, комунікацій, обладнання, вантажів, персоналу;

4) атестація приміщень, спеціальне обладнання окремих з них, облік носіїв інформації обмеженого доступу, захист засобів зв'язку, організацію службового і спеціального діловодства;

5) захист інформаційних ресурсів обмеженого доступу;

6) удосконалення технологій виробництва, введення в них елементів захисту;

7) формування позитивного іміджу підприємства;

8) планування і забезпечення діяльності організації в кризових ситуаціях;

9) розроблення заходів відповідальності за порушення встановлених правил безпеки діяльності.

Оперативно-інформаційна функція реалізується шляхом виконання спеціальних заходів з безпеки. Серед них є такі:

1) формування інформаційних ресурсів, організація і ведення конкурентної розвідки;

2) інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення рішень керівництвом організації;

3) розроблення та проведення заходів щодо протидії недобросовісній конкуренції, у тому числі промислового шпигунству;

4) інформаційно-аналітичні дослідження клієнтів, партнерів і конкурентів;

5) взаємодія з правоохоронними органами з питань попередження та припинення протиправних посягань на власність, персонал та імідж організації;

6) заходи впливу на недобросовісних клієнтів, боржників і зловмисників з відшкодування підприємству втрат, понесених з їхньої вини;

7) проведення службових розслідувань за фактами проти-правних дій персоналу організації та порушення ними встановлених правил роботи;

8) розроблення та реалізація заходів з дезінформації конкурентів.

Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи. Лише незначна частка підприємств виділяє такий підрозділ, як система економічної безпеки, частіше за все цими питаннями займаються менеджери, аналітики, охорона підприємства.

Етапи процесу управління економічною безпекою підприємства відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Етапи процесу управління економічною безпекою підприємства

I етап	Розроблення системи економічних інтересів підприємства, які потребують захисту в процесі функціонування підприємства
II етап	Ідентифікація, аналіз та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства та реалізації його інтересів. Цей етап включає такі операції, як виокремлення множини загроз економічній безпеці підприємства, оцінювання ймовірностей їх виникнення, розрахунок розміру можливих збитків від реалізації потенційних або реальних загроз, а також дослідження чинників, які спричинили збитки

Закінчення табл. 2.4

III етап	Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Процес оцінювання рівня економічної безпеки підприємства включає такі кроки: вибір критерію ефективності економічної безпеки, який характеризує ступінь наближення підприємства до безпечного стану; побудова множини показників (індикаторів) фінансової безпеки; визначення порогових значень показників; моніторинг вибраних показників і зіставлення їх фактичних значень із пороговими; визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства за обраними показниками
IV етап	Забезпечення ефективної нейтралізації загроз економічній безпеці підприємства. Розроблення комплексу заходів із забезпечення фінансової безпеки та рекомендацій щодо впровадження їх на практиці
V етап	Бюджетне планування реалізації розробленого комплексу заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства
VI етап	Реалізація запланованих заходів у процесі здійснення господарської діяльності підприємства
VII етап	Контроль за ходом реалізації запланованих заходів щодо забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства
VIII етап	Оперативне управління системою економічної безпеки підприємства за допомогою механізму зворотного зв'язку, яке проявляється у коригуванні наявної або розробленні нової системи заходів із забезпечення достатнього рівня економічної безпеки

Джерело: складено автором за [45]

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства входить:

- збір вихідної інформації щодо можливості виникнення загроз;
- оцінювання та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або під час відшкодування їх наслідків;
- дослідження інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства (обґрунтування безпечності вибору партнерів клієнтів та співробітників);

- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці; забезпечення схоронності матеріальних цінностей підприємства; багатоетапний захист банківських рахунків підприємства,
- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства, направлених на зниження рівня його економічної безпеки;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства.

Система економічної безпеки підприємства вибудовується з урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу. Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних

і фінансових ресурсів, що виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи. Лише незначна частка підприємств виділяє такий підрозділ, як система економічної безпеки, частіше за все цими питаннями займаються менеджери, аналітики, охорона підприємства. Систему економічної безпеки підприємства наведено на рис. 2.1.

До основних **заходів**, які керівництво підприємства може використовувати для управління економічною безпекою, належать:

– **правові** – заходи, спрямовані на застосуванні нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства, з метою забезпечити інтереси конкретних суб'єктів господарювання;

– **фінансово-економічні** – заходи, що спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стабільності, конкурентоспроможності продукції підприємства, нарощення матеріальних цінностей, їх захист від зазіхань конкурентів;

– **силові** – заходи, спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів;

– **інформаційні** – заходи, що пов'язані зі збором та аналізом релевантної інформації, яка використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії діяльності підприємства, попередження кризових ситуацій;

– **техніко-технологічні** – заходи, спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання виробничих потужностей тощо;

– **інноваційні** – використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Розділ 2. Система управління економічною безпекою підприємства

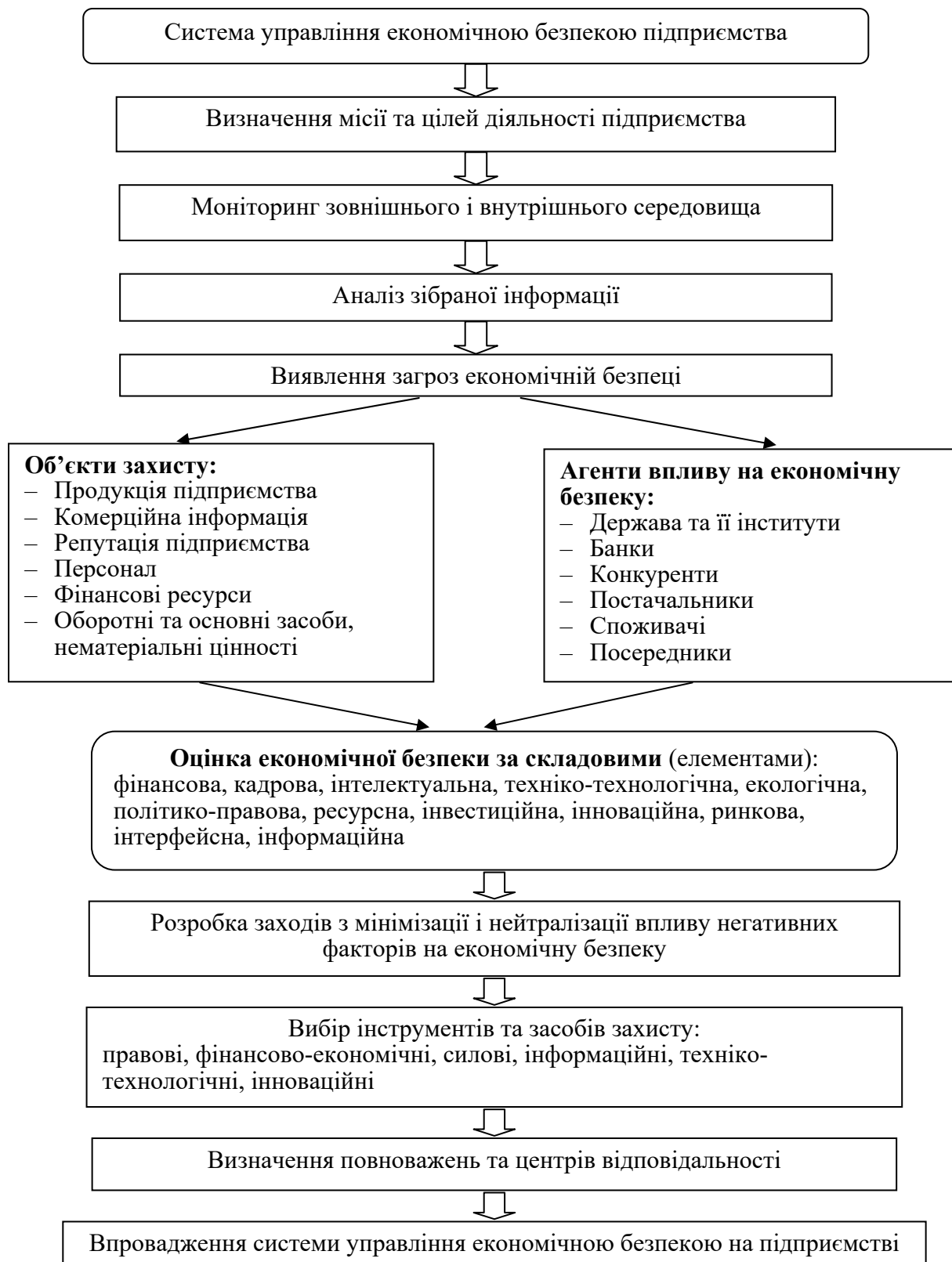


Рис. 2.1. Система управління економічною безпекою підприємства [52]

Формування системи охоплює такі основні етапи:

– вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно охоплює на ринку; визначення місії та цілей діяльності. Формування системи управління економічною безпекою та створення її об'єктів залежать від розмірів підприємства та його можливостей. Як правило, підприємства малого бізнесу користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств. Підприємства середнього бізнесу можуть користуватися комбінованою системою економічної безпеки, спираючись на можливості і ресурси власних підрозділів безпеки та в міру необхідності залучаючи потенціал зовнішніх організацій. Великим підприємствам доцільно створювати повноцінну систему економічної безпеки із власною службою та потужними ресурсами.

– моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому працює підприємство, вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання, виявлення наявних та потенційних загроз економічній безпеці підприємства, ретельний аналіз отриманої інформації;

– оцінка рівня економічної безпеки підприємства за кожною складовою (фінансова, інтелектуально-кадрова, силова, виробничо-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна безпека), аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;

– моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розроблення заходів з мінімізації і нейтралізації впливу негативних факторів, що було виявлено під час попереднього етапу; вибір інструментів і засобів захисту від виявлених загроз; визначення центрів відповідальності та повноважень керуючих осіб; підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т. ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою); розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);

– упровадження сформованої системи на підприємстві та оцінка її ефективності [52].

Відповідно, ці етапи системи і складають механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. **Механізм управління економічною безпекою** розглядається як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його фінансово-економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства – це система організаційних, фінансових та правових засобів впливу, які мають на меті своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та ліквідацію загроз економічній безпеці підприємства.

Системний підхід до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства (ЕБП) припускає, що необхідно враховувати всі реальні умови його діяльності, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії і взаємодії.

Механізм управління економічною безпекою підприємства поділяється на попереджувальне та антикризове управління. Попереджувальним управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події. Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства потрібно розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події. Механізм управління економічною безпекою підприємства відображено на рис. 2.2.

Виходячи з мети бізнесу і галузевої його специфікації, ситуації на ринку, формується філософія (місія) підприємства. Щоб досягти мети підприємства, розраховуються потреби в ресурсах і формується набір корпоративних ресурсів підприємства.



Рис. 2.2. Схема управління ЕБП

Джерело: складено автором

Надалі розробляється стратегічний план забезпечення ЕБП, де задаються якісні та кількісні параметри використання корпоративних ресурсів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових та ЕБП загалом.

Після розроблення стратегічного плану та рекомендацій щодо його реалізації здійснюється стратегічне планування діяльності підприємства.

Наступним етапом є проведення оперативного оцінювання рівня забезпечення та поточне тактичне планування ЕБП. Аналіз рівня ЕБП проводиться на підставі оцінки ефективності заходів щодо запобігання збиткам і розрахунку функціональних та сукупного критеріїв ЕБП.

Поточне планування ЕБП передбачає розроблення декількох сценаріїв розвитку і розрахунок функціональних та сукупного критеріїв ЕБП. Після вибору кращого сценарію складається система оперативних рекомендацій щодо поточного планування. Надалі здійснюється оперативне планування діяльності підприємства, після чого проводиться практична реалізація планів [54].

Під час діяльності підприємства збирається інформація для аналізу стану його економічної безпеки, на основі якої оцінюються функціональні та сукупні критерії економічної безпеки підприємства, їх відхилення від планових значень, аналізуються причини виникнення цих відхилень.

На підприємство впливає динамічне, диференційоване, нестабільне зовнішнє середовище. У моніторингу зовнішнього середовища підприємства на початку необхідно дослідити його потенційну небезпечність, джерела невизначеності, а також з'ясувати, яким чином підприємство може адекватно реагувати на цю невизначеність.

На наступному етапі керівництву підприємства необхідно визначити стратегічні проблеми, що зорієнтовані на управління економічною безпекою. Зазначене є основою базової стратегії підприємства.

Надалі створюється новий функціональний підрозділ – відділ економічної безпеки підприємства. Його функція – здійснення управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Основними перевагами запропонованого механізму є:

- моніторинг економічної безпеки підприємства;
- забезпечення керівництва своєчасною і достовірною інформацією про економічний стан;
- діагностика, випередження небезпечних, деструктивних ситуацій у діяльності підприємства та їх локалізація і ліквідація;
- формування ключових показників ефективності управління;
- забезпечення безперебійної та взаємовигідної роботи всіх підрозділів підприємства.

Останнім етапом на цьому рівні буде контроль за виконанням розробленої програми з економічної безпеки підприємства, за результатами якого моделюється система економічної безпеки.

Моделювання (удосконалення) системи економічної безпеки підприємства передбачає ліквідацію виявлених за результатами контролю недоліків та розробку пропозицій щодо удосконалення системи безпеки.

Ідентифікація чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ стає необхідною передумовою формування та управління системою економічної безпеки підприємства.

Структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства складається з декількох блоків, одночасна дія яких покликана забезпечити достатній для розширеного відтворення капіталу підприємства прибуток, що одержується в результаті дотримання інтересів підприємства, тобто в результаті взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства може мати різний ступінь структуризації і формалізації.

В основі механізму забезпечення економічної безпеки лежить схема, яка припускає наявність **трьох базових компонентів**: інтереси, загрози як чинники, що створюють небезпеку реалізації інтересів, і система заходів, спрямованих на усунення загроз, їх прогнозування, своєчасне попередження і профілактику.

У загальному випадку логіко-структурна модель механізмів управління безпекою (МУБ) описується таким чином:

$$\text{МУБ} = \{\Phi_i \dots \cup \dots \Phi_n\} \cap \{\text{ІК} \cup \text{КК} \cup \text{ОР} \cup \text{УЗ}\}, \quad (2.1)$$

де Φ_i – чинники зовнішнього середовища;

Φ_n – чинники внутрішнього середовища формування системи економічної безпеки;

ІК – інтелектуальний капітал;

КК – ключові компетенції;

УЗ – підсистема управління знаннями;

ОР – організаційні управлінські рішення.

Логіко-структурна модель формування механізмів управління безпекою підприємства включає такі механізми: організаційно-синергетичної інтеграції; вертикальної інтеграції, що використовує організаційно-адміністративний ресурс; горизонтальної інтеграції, що використовує функціональний ресурс, який забезпечує ефект мультиплікації; синергетичної орієнтації використання інтелектуальних ресурсів.

Механізм управління економічною безпекою підприємства містить [45]:

- систему управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP»-аналіз);
 - операційний важіль (леверидж);
 - фінансовий важіль (леверидж);
 - методи збалансування і синхронізації грошових потоків;
 - моделі фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства;
 - механізми нейтралізації фінансових ризиків: уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікацію, розподіл, страхування;
 - методи оптимізації портфеля фінансових інвестицій та ін.
- Розглянемо деякі з них детальніше.

Управляти прибутком від операційної діяльності дозволяє система «CVP»-аналізу. Використовуючи його, можна визначити необхідний обсяг реалізації продукції підприємства у вартісному виразі, що забезпечує досягнення запланованої (цільової) суми валового операційного прибутку.

Цей обсяг реалізації продукції визначається за формулою:

$$Q_{EP} = (EP + FC) / ((VR - TVC) / VR), \quad (2.2)$$

де Q_{EP} – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планового операційного прибутку підприємства;

EP – планова сума операційного прибутку, грош. од.;

FC – постійні витрати підприємства в аналізованому періоді, грош. од.;

TVC – загальні змінні витрати підприємства в аналізованому періоді, грош. од.;

VR – дохід від реалізації продукції, грош. од.

Операційний леверидж дозволяє впливати на формування прибутку підприємства через співвідношення постійних і змінних витрат. Показник співвідношення постійних та загальних витрат називається *коефіцієнтом операційного левериджу*:

$$K_{O.L.} = ПВ / В, \quad (2.3)$$

де $K_{O.L.}$ – коефіцієнт операційного левериджу;

$ПВ$ – постійні операційні витрати;

$В$ – загальні операційні витрати.

Чим вище значення коефіцієнта операційного левериджу, тим збільшиться прибуток підприємства відносно приросту обсягу реалізації продукції.

Значення операційного левериджу полягає в тому, що знаючи наскільки може знизитися обсяг реалізації у зв'язку

з реалізацією тієї чи іншої зовнішньої загрози, можна розрахувати, як зміниться прибуток підприємства.

Фінансовий леверидж характеризує використання підприємством залучених коштів, що впливає на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Його ефект виникає з появою залучених коштів у загальному обсязі використовуваного підприємством капіталу. Це дозволяє йому одержати додатковий прибуток на власний капітал.

Показник, що відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал при різній частці використовуваних залучених засобів, називається *ефектом фінансового левериджу*. Він розраховується за такою формулою:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Спп}) \cdot (\text{КВРа} - \text{Вк}) \text{ЗК} / \text{ВК}, \quad (2.4)$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, що полягає у прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

Спп – ставка податку на прибуток;

КВРа – коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

Вк – середній розмір відсотків за кредит, що платить підприємство за використання залученого капіталу, %;

ЗК – середня сума залученого капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу [76].

У вищенаведеній формулі розрахунку ефекту фінансового левериджу виділяють три основні складові, що дозволяють цілеспрямовано ним управляти в процесі фінансової діяльності підприємства:

1) податковий коректор фінансового левериджу $(1 - \text{Спп})$, який показує як змінюється ефект фінансового левериджу залежно від різного рівня оподаткування;

2) диференціал фінансового левериджу ($KBRa - Bk$), який характеризує ефективність використання кредитів на підприємстві;

3) коефіцієнт фінансового левериджу (ZK/BK), або плече фінансового важеля – сума залученого капіталу, що використовує підприємство в розрахунку на одиницю власних коштів.

Головною умовою позитивного ефекту фінансового левериджу є додатне значення його диференціала. Цей ефект проявляється тільки в тому випадку, якщо рівень валового прибутку, створюваний активами підприємства, перевищує середній розмір відсотків за використовуваний кредит (включно з іншими витратами на залучення, страхування і обслуговування кредиту). Чим більшим є додатне значення диференціала фінансового левериджу, тим більшим буде ефект фінансового левериджу (за інших однакових умов).

Отже, якщо залучення коштів призводить до збільшення рівня ефекту фінансового левериджу, то брати позики вигідно.

У процесі управління ефектом фінансового левериджу необхідно постійно слідкувати за диференціалом фінансового левериджу. Адже у разі погіршення кон'юнктури фінансового ринку, коли різко зростає вартість залучених коштів, або якщо із збільшенням частки залученого капіталу кредитори підвищують відсоткові ставки, то диференціал фінансового левериджу може бути зведений до нуля, або навіть мати від'ємне значення. Тоді використання залученого капіталу не дасть приріст рентабельності власних коштів, або рентабельність власного капіталу навіть знизиться, оскільки частина чистого прибутку, створюваного власним капіталом, буде йти на обслуговування використовуваного залученого капіталу за високими відсотковими ставками.

Від'ємна величина диференціала фінансового левериджу може формуватися навіть при незмінних ставках за кредит за рахунок зниження коефіцієнта валової рентабельності активів у період погіршення кон'юнктури товарного ринку, коли скорочується обсяг реалізації продукції, а відповідно і розмір валового прибутку підприємства від операційної діяльності.

Від’ємна величина диференціала фінансового левериджу завжди призводить до зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу. В цьому випадку використання залучених коштів дасть негативний ефект.

Коефіцієнт фінансового левериджу є тим важелем, який мультиплікує позитивний чи негативний ефект, що одержується за рахунок відповідного значення його диференціала. За умови додатного значення диференціала фінансового левериджу, будь-який приріст коефіцієнта фінансового левериджу викликати ще більший приріст коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Відповідно, якщо диференціал фінансового левериджу є від’ємним, то приріст коефіцієнта фінансового левериджу буде приводити до ще більшого зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Таким чином, при незмінному диференціалі коефіцієнт фінансового левериджу є головним генератором як зростання суми і рівня прибутку на власний капітал, так і фінансового ризику втрати цього прибутку. Знання цього дозволяє цілеспрямовано управляти як вартістю, так і структурою капіталу підприємства.

На податковий коректор фінансового левериджу підприємство практично не може впливати, оскільки ставка податку на прибуток встановлюється законодавчо. Однак, у деяких випадках, впливаючи на галузеву чи регіональну структуру виробництва (а, відповідно, і на склад прибутку за рівнем його оподаткування), можна знизити середню ставку оподаткування прибутку і підвищити вплив податкового коректора фінансового левериджу (за інших однакових умов). Наприклад, якщо:

- окремі види діяльності підприємства оподатковуються за різними ставками оподаткування прибутку або по деяких з них підприємство має податкові пільги;
- якщо окремі дочірні фірми підприємства здійснюють свою діяльність у вільних економічних зонах своєї країни, де

діють пільгові режими оподаткування або здійснюють свою діяльність в інших країнах з нижчим рівнем оподаткування прибутку;

– інші відповідно до чинного законодавства.

Для забезпечення безпеки підприємства необхідна взаємодія всіх учасників цього процесу (співробітників, підрозділів, служб), щоб їх зусилля були скоординованими і узгодженими, оскільки від цього залежить кінцевий результат та досягнення поставленої мети. Кожен з учасників процесу забезпечення заходів з безпеки повинен чітко знати, хто яку роботу виконує і за що несе відповідальність. Основні заходи з безпеки повинні бути відомі учасникам цього процесу і всім співробітникам підприємства, що дозволить вчасно виявити потенційні і реальні небезпеки та загрози, запобігти їх виникненню і негативному впливу на діяльність підприємства. Одночасно цілий ряд засобів, способів, методів забезпечення безпеки повинен бути засекречений і відомий лише вузькому колу учасників цього процесу, що дасть можливість більш ефективно боротися із різноманітними загрозами і вчасно запобігати нанесенню шкоди підприємству.

Економічна безпека підприємства – це його здатність до ефективного функціонування сьогодні і успішного розвитку в майбутньому. Такий стан досягається при формуванні системи економічної безпеки підприємства та сприяє найефективнішому використанні ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства, а також за умови відповідності напряму розвитку суб'єкта господарювання основним тенденціям зовнішнього середовища. Формування системи економічної безпеки підприємства та постійне її удосконалення, недопущення неправочинного втручання зовнішніх структур у роботу підприємства можливі лише за умови спільної інтегрованої, злагодженої, оперативної роботи всіх підрозділів виробничого підприємства. Перспективи подальших розвідок полягають у розробленні заходів формування системи економічної безпеки, спрямованих на ефективність та розвиток підприємства.

? Контрольні питання

1. Яка головна мета управління економічною безпекою підприємства?
2. Що характеризує три складові, на яких розбудована концепція управління економічною безпекою підприємства?
3. Що являє собою сукупність основних елементів впливу на процес розроблення і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства?
4. Визначити основні функціональні цілі управління економічної безпеки підприємства.
5. Які основні джерела негативних впливів на економічну безпеку підприємства?
6. Що належить до об'єктів захисту підприємства?
7. Що є суб'єктами захисту підприємства?
8. На яких принципах будується система забезпечення економічної безпеки підприємництва?
9. Надайте характеристику зовнішнім загрозам економічної безпеки підприємництва



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Метою економічної безпеки є:

- а) захист споживачів продукції;
- б) зниження обсягів споживання матеріальних благ;
- в) гарантування стабільного функціонування підприємства;
- г) забезпечення погашення заборгованостей в зазначені терміни.

- 2. Коефіцієнт операційного левериджу – це показник:**
- а) співвідношення постійних та загальних витрат;
 - б) показник фінансової стійкості;
 - в) показник рентабельності;
 - г) показник ефективності використання основних засобів.
- 3. Внутрішня безпека, комп'ютерна безпека, захист комерційної таємниці, фізична безпека – це:**
- а) елементи системи економічної безпеки підприємства;
 - б) чинники рівня економічної безпеки підприємства;
 - в) чинники системи економічної безпеки підприємства;
 - г) елементи економічної безпеки підприємства.
- 4. Об'єктом системи ЕБП є:**
- а) стабільний стан суб'єкта підприємницької діяльності на поточний і перспективний період;
 - б) органи законодавчої та виконавчої влади;
 - в) міністерства, відомчі комітети;
 - г) власники підприємства.
- 5. Органи законодавчої, виконавчої і судової влади належать до:**
- а) внутрішніх суб'єктів;
 - б) зовнішніх суб'єктів;
 - в) первинних суб'єктів;
 - г) вторинних суб'єктів.
- 6. Запобіжно-профілактична функція системи ЕБП реалізується через:**
- а) підбір, перевірку і контроль роботи персоналу;
 - б) проведення службових розслідувань за фактами протиправних дій;
 - в) проведення заходів щодо протидії недобросовісної конкуренції;
 - г) проведення заходів впливу на недобросовісних клієнтів, боржників та зловмисників щодо відшкодування витрат, які підприємство зазнало з їхньої вини.

7. Яка функція системи економічної безпеки підприємства реалізується через виконання загальних заходів безпеки:

- а) запобіжно-профілактична і оперативно-інформаційна;
- б) оперативно-профілактична;
- в) запобіжно-профілактична;
- г) оперативно-інформаційна.

8. Що не належить до спеціальних заходів безпеки:

- а) підбір і перевірка контролю роботи персоналу;
- б) організація і ведення конкурентної розвідки;
- в) взаємодія з правоохоронними органами з питань запобігання протиправної дії;
- г) підбір і перевірка контролю роботи персоналу та взаємодія з правоохоронними органами.

9. Своєчасність, комплексність, безперервність, законність – це:

- а) методи системи економічної безпеки підприємства;
- б) функції системи економічної безпеки підприємства;
- в) заходи системи економічної безпеки підприємства;
- г) принципи системи економічної безпеки підприємства.

10. Залучення сторонніх спеціалізованих організацій це такий принцип системи економічної безпеки, як:

- а) взаємодія і координація;
- б) централізації управління;
- в) активність;
- г) спеціалізація.

11. Механізм гарантування безпеки включає:

- а) цілі і принципи гарантування безпеки;
- б) цілі і принципи гарантування безпеки та критерії і показники оцінки;
- в) критерії і показники безпеки підприємства;
- г) визначення суб'єктів та їх ролі.

12. Ефект фінансового левериджу відображає:

- а) рівень додаткового прибутку на власний капітал при різній частці використовуваних залучених засобів;
- б) рівень фінансової безпеки;
- в) рівень маркетингової безпеки;
- г) фінансову стійкість.

13. Особлива значущість економічної безпеки обумовлюється:

- а) зростанням економічної злочинності;
- б) узгодженістю різноманітних інтересів суб'єктів ринку;
- в) наявністю широкодоступних джерел фінресурсів;
- г) стабільною економічною ситуацією в державі.

14. Об'єктом економічної безпеки може виступати:

- а) економічна система загалом;
- б) економічні ресурси;
- в) господарські структури;
- г) окремі особистості;
- д) усі відповіді правильні.

15. Суб'єктами економічної безпеки можуть виступати:

- а) держава та її інститути;
- б) підприємства, установи й організації державного сектору економіки;
- в) підприємства, установи й організації приватного сектору економіки;
- г) усі відповіді правильні.

Розділ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові терміни та поняття:

завдання системи економічної безпеки підприємства, життєвий цикл підприємства, принципи організації управління економічною безпекою підприємства, функції відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства, квадранти, стратегії, функціональні складові економічної безпеки підприємства



3.1. Служба економічної безпеки підприємства: місце в структурі управління та функції

Служба економічної безпеки підприємства – це спеціальний підрозділ, що входить до складу організаційної структури, діяльність якого спрямована на формування належного рівня економічної безпеки та нейтралізацію основних загроз, що можуть очікувати на підприємство в процесі здійснення його виробничо-господарської діяльності.

Головною *метою діяльності служби* економічної безпеки підприємства є захист його фінансово-економічних інтересів та запобігання фінансовій, матеріальній та нематеріальній шкоді, яку може завдати реалізація зовнішніх і внутрішніх загроз.

До складу такого відділу зазвичай входять економіст, юрист, ризик-менеджер, технолог, маркетолог, програміст та

інші фахівці за специфікою функціонування підприємства. На жаль, у вітчизняній практиці створення таких служб не є поширеним явищем, що є однією з ключових проблем управління економічною безпекою та зумовлює її низький рівень.

Основні завдання служби економічної безпеки підприємства:

– забезпечення збереження, ефективного використання та нарощування фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та персоналу;

– своєчасне виявлення, нейтралізація чи мінімізація реалізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; причин і умов, що можуть завдати фінансового, матеріального і морального збитку підприємству, порушення його нормального функціонування і розвитку;

– аналіз і оцінка рівня фінансово-економічної стійкості, ступеня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;

– створення умов для максимально можливого відшкодування і локалізації збитків, нанесених реалізацією загроз;

– прогнозування стану чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що можуть порушити нормальний розвиток і функціонування підприємства;

– добування необхідної інформації для вироблення оптимальних управлінських рішень у питаннях стратегії і тактики діяльності підприємства;

– забезпечення захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації): запобігання несанкціонованого доступу до них; виявлення і локалізація можливих каналів витoku конфіденційної інформації;

– забезпечення безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради у рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;

– охорона приміщень, устаткування, іншого майна та матеріальних цінностей, необхідних для господарської діяльності;

– забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;

– аналіз і оцінка ефективності заходів, спрямованих на захист фінансово-економічних інтересів підприємства.

До загальних **функцій** служби економічної безпеки підприємства належать такі:

- організація захисту його фінансово-економічних інтересів;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування загроз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розроблення планів заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ризику альтернативних управлінських рішень;
- інформаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства: організація спеціального діловодства; пошук (добування) необхідної інформації;
- аналіз рівня фінансово-економічної безпеки та захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства;
- контроль за виконанням планових заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства;
- оцінка ефективності управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Головна мета та функціональні цілі підприємства зумовлюють формування необхідних структуроутворювальних елементів і побудову організаційної структури управління служби економічної безпеки (рис. 3.1).

Організаційними заходами щодо створення служби економічної безпеки підприємства є такі дії керівництва:

формування необхідних ресурсів (фінансових, інтелектуальних (персоналу), матеріальних, інформаційних);

стратегічне і тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства загалом;

стратегічне прогнозування й тактичне планування економічної безпеки за її функціональними складовими;

оптимізація діяльності щодо попередження і передбачення можливих загроз економічній безпеці, виявлення, аналіз та оцінювання реальних загроз економічній безпеці та прийняття рішення щодо їх усунення;

оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства загалом;
здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки підприємства;
загальне оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки підприємства.



Рис. 3.1. Функціональні складові служби економічної безпеки підприємства [48]

Варто зазначити, що лише при реалізації керівництвом зазначених заходів можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

Основними критеріями оцінювання ефективності та надійності сформованої системи є:

- сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції;
- використання інноваційних технологій у виробничій діяльності;
- недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів;
- своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Формування системи управління економічною безпекою підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить його стійкий розвиток та захищеність від загроз і небезпек.

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне складатися з таких підсистем: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінювання та аналізу економічної безпеки підприємства [68].

Практично цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Аналітичну обробку інформації дуже важливо здійснювати на основі системного підходу, що дозволяє розкрити комплексність об'єкта, багатогранність зв'язків і звести їх у єдину цілісну систему. При системному підході визначаються основні цілі системи, досягненню яких повинні сприяти вихідні дані й одержана результативна інформація. За цілями конструюється система. Під системою в цьому випадку розуміється набір елементів й інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Основними властивостями інформації є: повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність.

На більшості підприємств інформацію, яка використовується менеджерами для забезпечення економічної безпеки, забезпечують внутрішні джерела. Створюється спеціалізована аналітична група, або служба економічної безпеки підприємства, до складу функціональних обов'язків якої повністю або частково належить інформаційне забезпечення.

Хаотичність потоків інформації, недосконалість їх каналів, методів і техніки збору, зберігання й обробка призводять до істотного запізнювання інформації й до втрати її якості та виникнення загроз для підприємства. Основа сучасного одержання інформації – це інтеграція її збору й обробки. Результати проведення аналітичних досліджень прямо залежать від якості інформації, яка використовується, тому перед їх проведенням слід ретельно перевірити вхідну інформацію.

Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу можна розділити на два етапи: перевірка їх змісту; обробка й вивчення матеріалів.

Від точної ідентифікації загроз підприємству, від правильного вибору вимірювачів їх прояву, тобто системи індикаторів, залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки підприємства, існуючої у виробництві реальності і комплекс необхідних заходів щодо попередження та нівелювання небезпеки відповідних масштабів та характеру загроз.

Взаємозв'язок та взаємообумовленість складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства зображується таким чином [38]:

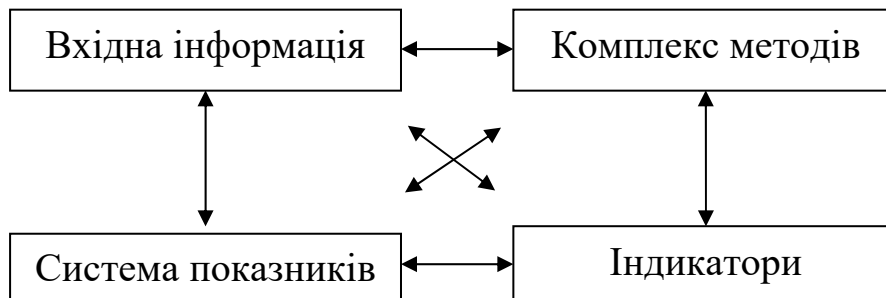


Рис. 3.2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства [38, 68]

У якості однієї з цілей моніторингу економічної безпеки підприємства є **діагностика** його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерні для цього підприємства і мають для останнього важливе стратегічне значення.

Інформаційна база економічної безпеки, яка існує на підприємстві, становить **систему показників**, вірогідність, періодичність поновлення, повнота й автоматизація якої забезпечує якість прийнятих управлінських рішень. Система показників для проведення фундаментальних аналітичних досліджень економічної безпеки наведена в табл. 3.1.

Для оцінювання поточного рівня економічної безпеки підприємства використовують такі **групи показників**, які характеризують:

- фінансово-економічну стійкість;
- стабільність та безперервність виробничої діяльності підприємства;
- ефективність використання ресурсів.

Таблиця 3.1

**Система показників для оцінювання основних передумов
досягнення певного рівня економічної безпеки
підприємства**

Підсистеми показників, що характеризують здатність підприємства до:	Показники
протистояння загрозам	Питома вага в активі балансу необоротних активів
	Питома вага в активі балансу оборотних активів
	Питома вага в пасиві балансу власного капіталу
	Питома вага в пасиві балансу довгострокових зобов'язань
	Питома вага в пасиві балансу поточних зобов'язань
адаптації	Питома вага основних засобів у виробничому потенціалі
	Питома вага виробничих запасів у виробничому потенціалі
	Питома вага незавершеного виробництва у виробничому потенціалі
	Темп зростання фонду оплати праці
	Питома вага заохочувальних виплат і компенсацій у фонді оплати праці
	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю
	Питома вага витрат на обчислювальну техніку в загальному обсязі витрат на інформатизацію
	Питома вага витрат на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації в загальному обсязі витрат на інформатизацію

Закінчення табл. 3.1

Підсистеми показників, що характеризують здатність підприємства до:	Показники
постійного розвитку	Коефіцієнт покриття капітальних інвестицій
	Коефіцієнт капітального будівництва
	Питома вага інвестицій на будівництво в загальному обсязі капітальних інвестицій
	Питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів у загальному обсязі капітальних інвестицій
	Питома вага кадрів, які підготовлені новим професіям
	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію

Джерело: складено автором за [38, 68]

Склад показників та методику їх розрахунку буде наведено в наступних темах посібника.

Основою інформаційного забезпечення системи управління діяльністю підприємств є система бухгалтерського обліку. Обліково-аналітична інформація формується в обліково-аналітичній системі, яка об'єднує роботу бухгалтерії та економічних підрозділів підприємства.

Для аналізу зазначених показників доцільно використовувати фінансову звітність підприємства (Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом), Звіт про власний капітал, Примітки до річної фінансової звітності та додатків до них (форми № 1, 2, 3, 4, 5, 6)), Звіт із праці, Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (форма № 11-ОЗ) та ін.

Завданнями обліково-аналітичного забезпечення в сфері управління діяльністю підприємств є: задоволення інформаційних потреб користувачів у межах форм бухгалтерського

обліку та фінансової звітності; збір, реєстрація і обробка економічної інформації щодо таких видів обліку, як фінансовий та управлінський; проведення аналізу ефективності використання ресурсів, здійснення постійного контролю за використанням ресурсів та основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; оцінка фінансового стану та фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання; виявлення вузьких місць у системі управління та оцінення ефективності її функціонування, оцінення ефективності прийняття управлінських рішень.

У якості зовнішньої інформації потрібно використовувати офіційні джерела даних, огляди ринків, вивчати правові акти, досліджувати діяльність конкурентів. Також використовують опитування, фокус-групи, інтерв'ю, спостереження і спілкування з цільовою аудиторією та інше.

3.3. Забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Управління забезпеченням економічної безпеки підприємства – це безперервний процес забезпечення на підприємстві стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій.

Динамічні зміни економічної безпеки підприємства залежать від стадії життєвого циклу, на якому воно знаходиться.

Можливі заходи нейтралізації загроз, які притаманні різним стадіям розвитку підприємства наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загрози та заходи їх нейтралізації стосовно стадії розвитку підприємства

Стадія	Загрози	Заходи нейтралізації
Створення	Неправильне позиціонування підприємства на ринку; помилки при створенні продукту	Дотримання комерційної таємниці. Детальний аналіз ринкової ситуації, факторів впливу на підприємство. Залучення аналітиків-фахівців
Зростання	Висока невизначеність зовнішнього середовища; помилки менеджменту	Розширення виробництва. Вдосконалення менеджменту. Впровадження інновацій. Створення нових ринків збуту
Зрілість	Складність в утриманні завойованих позицій	Маркетинг Розробка нових продуктів. Застосування нових технологій. Вдосконалення існуючих способів виробництва
Спад	Зменшення обсягів діяльності	Збереження ефективних напрямів діяльності. Створення нових виробництв. Заходи організаційного характеру

Джерело: складено автором

Крім урахування життєвої стадії підприємства розробляється стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства (рис. 3.3).

Квадранти 1, 2, 3 характеризуються стратегіями формування системи економічної безпеки підприємства, зважаючи на те, що при позиціонуванні підприємства в цих квадрантах воно може лише протистояти загрозам, які виникають. Основною відмінністю блоку квадрантів 4, 5, 6 є те, що в них удосконалюється уже сформована система економічної безпеки

підприємства. Стратегії в квадрантах з 7 по 9 характеризуються необхідністю постійного моніторингу роботи сформованої системи економічної безпеки підприємства, оскільки вони пов'язані, в першу чергу, зі стрімким його розвитком.

Здатність підприємства:

До постійного розвитку	7. Випуск нової продукції	8. Інвестування	9. Технологічний прорив
До адаптації	4. Зміна пріоритетів діяльності	5. Залучення довгострокових кредитів	6. Зміна постачальника
Протистояти загрозам	1. Затоварювання	2. Залучення короткострокових кредитів	3. Економія ресурсів
Результат діяльності підприємства:	Стабільність та безперервність виробничої діяльності	Фінансово-економічна стійкість	Ефективність використання ресурсів

Рис. 3.3. Стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Джерело: складено автором за [78]

Найвищі рівні стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства пов'язані з інноваціями. Підприємство не може зберегти лідерства та свої конкурентні переваги без оновлення, тому що воно є системою вищої структурної організації. Під **інноваційною системою** підприємства розуміється сукупність промислових і фінансових елементів, що входять до нього, видів діяльності, а також ієрархію і зв'язки між ними, які формують інноваційні процеси.

Найбільш значущим, з практичної точки зору, є виділення етапів побудови інноваційної системи підприємства (рис. 3.4):

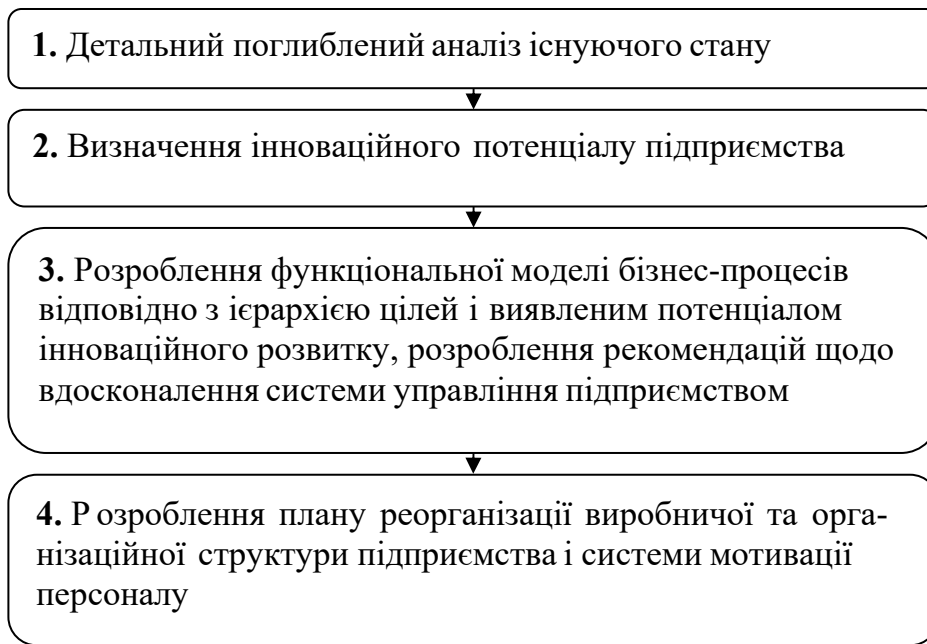


Рис. 3.4. Етапи побудови інноваційної системи підприємства

Джерело: складено автором за [47, 57]

Побудова інноваційної системи підприємства базується на основі аналізу існуючих бізнес-процесів та моделюванні нових. Будь-які зміни на підприємстві, в тому числі й формування інноваційної системи підприємства, виконуються як проєкт.

Детальний зміст і трудомісткість аналізу поточного стану та виявлення інноваційного потенціалу визначається особливостями конкретного підприємства. Тому особливу увагу серед етапів побудови інноваційної системи заслуговують третій і четвертий, а саме: розгляд функціональної моделі бізнес-процесу по створенню інновацій, плану реорганізації організаційної структури підприємства та розроблення системи мотивації персоналу.

Бізнес-процес створення інновацій – це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна подати як послідовний ланцюг подій, в ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту.

? Контрольні питання

1. Назвати основні критерії оцінювання ефективності та надійності системи економічної безпеки.
2. Які заходи нейтралізації будуть ефективними на стадії зародження загрози?
3. Які існують стадії розвитку підприємства? Охарактеризуйте загрози та заходи їх нейтралізації.
4. Хто входить до складу відділу економічної безпеки на іноземних підприємствах?
5. У чому полягає сутність процесу аналітичної обробки інформації та підходів до її реалізації?
6. На які два етапи можна розділити систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу?
7. Що є основою інформаційного забезпечення системи управління діяльністю підприємств?
8. Що призводить до істотного запізнювання інформації, до втрати її якості та виникнення загроз для підприємства?
9. Які головні положення щодо забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства?
10. Що є цілями моніторингу економічної безпеки підприємства?
11. Які основні завдання служби економічної безпеки підприємства?



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. До якої функціональної складової належить впровадження інноваційних технологій та оптимізація витрат ресурсів?

- а) фінансової;
- б) техніко-технологічної;
- в) інформаційної;
- г) силової.

2. Що є однією з цілей моніторингу економічної безпеки підприємства?

- а) діагностика;
- б) систематизація;
- в) адаптація;
- г) стійкість.

3. У якому рядку знаходиться перелік основних властивостей інформації?

- а) повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність;
- б) повнота, вірогідність, цінність, актуальність, точність;
- в) повнота, актуальність, чіткість, цінність, ясність;
- г) повнота, актуальність, цінність.

4. Що не відноситься до загальних функцій служби економічної безпеки підприємства?

- а) організація захисту його фінансово-економічних інтересів;
- б) моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- в) забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- г) оцінка ризику альтернативних управлінських рішень.

5. Коефіцієнт капітального будівництва відноситься до підсистеми показників, що характеризують здатність підприємства до:

- а) адаптації;
- б) протистояння загрозам;
- в) збільшення виробництва;
- г) постійного розвитку.

6. Не належить до основних властивостей інформації:

- а) вірогідність;
- б) цінність;
- в) комплексність;
- г) актуальність.

7. Головною метою діяльності служби економічної безпеки підприємства є:

- а) забезпечення збереження, ефективного використання та нарощування фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та персоналу;
- б) організація захисту його фінансово-економічних інтересів;
- в) захист його фінансово-економічних інтересів та запобігання фінансовій, матеріальній та нематеріальній шкоді, яку може завдати реалізація зовнішніх і внутрішніх загроз;
- г) охорона приміщень, устаткування, іншого майна та матеріальних цінностей, необхідних для господарської діяльності.

8. Які існують загрози на етапі «ЗРОСТАННЯ» розвитку підприємства?

- а) висока невизначеність зовнішнього середовища; помилки менеджменту;
- б) неправильне позиціонування підприємства на ринку; помилки при створенні продукту;
- в) зменшення обсягів діяльності;
- г) складність в утриманні завойованих позицій.

9. Основними критеріями оцінювання ефективності та надійності сформованої системи є:

- а) сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції; використання інноваційних технологій у виробничій діяльності; недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів; своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства;
- б) сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції; своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників;
- в) використання інноваційних технологій у виробничій діяльності.

10. Не належить до основних властивостей інформації:

- а) вірогідність;
- б) цінність;
- в) комплексність;
- г) актуальність.

Розділ 4

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни та поняття:

модель діяльності підприємств «чорний ящик», ринкова позиція суб'єкта господарювання; ринковий потенціал підприємства; рівень конкурентоспроможності підприємства; служба маркетингу, можливості підприємства, ринкова складова безпеки підприємства, техніко-технологічна база підприємства; основні виробничі засоби підприємства; технологічна складова; технічна складова; базові технології; рівень прогресивності технологій; техніко-технологічні уклади; елементи техніко-технологічної бази; технічні параметри



4.1. Система забезпечення маркетингової безпеки підприємства

Діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як «чорний ящик», де є «вхід» (ресурси та попит) та «вихід» (продукція, що задовольняє попит і надає прибуток), рис. 4.1:

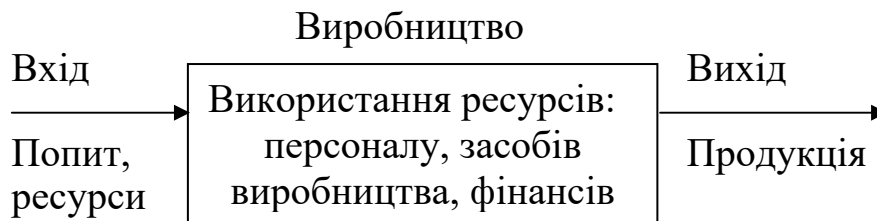


Рис. 4.1. «Чорна скринька» діяльності підприємства

Джерело: складено автором

На попит, ресурси та продукцію впливає ринок, а за управління ними відповідає маркетингова служба підприємства.

За ринкову складову безпеки на підприємстві відповідає служба маркетингу. Ця складова відображає рівень відповідності внутрішніх виробничих можливостей підприємства зовнішнім, які формуються в ринковому середовищі, тобто наскільки науково-дослідницька робота, виробнича і збутова діяльність відповідають запитам ринку і конкретним потребам споживачів.

Ринкова складова економічної безпеки підприємств – це захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у збутовій політиці, політиці ціноутворення, від виготовлення неконкурентоспроможної продукції. Ця складова характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем.

Фактори внутрішнього середовища, які створюють загрозу ринкової безпеки підприємства:

- неузгоджена робота маркетингологів, дизайнерів, конструкторів, економістів, фінансистів;
- низька якість виготовленої продукції;
- несвоєчасне реагування на зміну кон'юнктури ринку;
- неефективна збутова мережа;
- низький рівень культури підприємства.

Фактори зовнішнього середовища, які створюють загрозу ринкової безпеки підприємства:

- нечесні дії конкурентів;

- рівень платоспроможності покупців (платоспроможна ємність ринків);
- часті зміни в системі оподаткування;
- турбулентність курсу національної валюти;
- політична ситуація в країні і світі.

Зовнішній фактор – це неконтрольоване підприємством середовище, яке складається з покупців, посередників, конкурентів, фінансових установ, рекламних агентств, митних і податкових організацій та інших суб'єктів господарювання.

Існує чотири напрями, за якими здійснюється аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства:

- I. Аналіз річних планів збуту.
- II. Аналіз прибутковості.
- III. Аналіз ефективності маркетингу.
- IV. Аналіз товарно-матеріальних запасів.

Метою аналізу маркетингової діяльності є з'ясування ефективності її діяльності. Для його проведення використовують фінансову звітність підприємства (Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом), Звіт про власний капітал, Примітки до річної фінансової звітності та додатків до них (форми № 1, 2, 3, 4, 5, 6)), а також дані щодо:

1. Обороту з продажу продукції.
2. Розподілення продажів по регіонах.
3. Результатів діяльності збутового персоналу.
4. Регулярності надходження замовлень.
5. Розміру портфеля замовлень.
6. Способів продажів.
7. Стану товарних запасів тощо.

Показники ринкової безпеки повинні відображати відповідність внутрішніх виробничих можливостей підприємства зовнішнім, тобто наскільки виробнича і збутова діяльність відповідають запитам ринку і конкретних споживачів.

Загальні показники визначення ринкової безпеки підприємства:

Коефіцієнт ринкової віддачі активів – $K_{р.в}$

$$K_{р.в.} = R_{\text{чист}} / A, \quad (4.1)$$

де $R_{\text{чист}}$ – чистий прибуток підприємства, грн;
 A – середня вартість активів підприємства, грн.

Показник частки підприємства на ринку однорідної продукції (послуг) – $K_{ч.р}$.

$$K_{ч.р.} = R_{\text{чист}} / V_{\text{прод.вед}}, \quad (4.2)$$

де $R_{\text{чист}}$ – чистий прибуток підприємства, грн;
 $V_{\text{прод.вед}}$ – обсяг продажів на однорідних ринках за видом економічної діяльності.

Коефіцієнт інноваційних витрат – $K_{інн.витр.}$

$$K_{інн.витр.} = C_{іннов.} / C_{вал.}, \quad (4.3)$$

де $C_{іннов.}$ – інноваційні витрати підприємства, грн;
 $C_{вал.}$ – валові витрати підприємства, грн.

Ритмічність збуту – $R_{збуту}$ (за нормативним значенням максимально близький до 1):

$$R_{збуту} = 1 - [(V_{\text{прод.план}} - V_{\text{прод.факт}}) / V_{\text{прод.план}}], \quad (4.4)$$

де $V_{\text{прод.план}}$ – плановий обсяг продажів за i -період, грн;
 $V_{\text{прод.факт.}}$ – фактичний обсяг продажів за той же період, грн.

Конкурентоспроможність продукції ($K_{пр}$) (за нормативним значенням максимально близький до 1):

$$K_{пр} = [\text{Ціна виробу}] / [\text{Ціна еталонного виробу}]. \quad (4.5)$$

Коефіцієнт ефективності рекламної політики ($K_{\text{рекл}}$)
(за нормативним значенням має бути більшим за 15%):

$$K_{\text{рекл}} = [\text{Витрати на рекламу}] / [\text{Загальний прибуток}]. \quad (4.6)$$

Оцінювання рівня ринкової безпеки можна виконати на основі іншого відомого підходу SWOT-аналізу, трохи змінивши його. Суть підходу полягає в оцінюванні ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім (що генеруються ринковим середовищем). Характеристики ринкового середовища і характеристики підприємства, як і в методі SWOT-аналізу, поділяють на дві групи. Для зовнішнього середовища – можливості і загрози, для підприємства – сильні і слабкі сторони діяльності.

Вплив кожної з характеристик (як зовнішнього середовища, так і внутрішнього) на ринкову безпеку підприємства оцінюють за допомогою коефіцієнтів впевненості, що вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожну з характеристик розглядають як свідчення наявності чи відсутності загрози ринкової безпеки підприємства. При цьому можливості й сильні сторони оцінюють від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони від 0 до -1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь впевненості в тім, що вимірювана ним характеристика збільшує (+), чи зменшує (-) ступінь ринкової безпеки підприємства.

Значення коефіцієнтів впевненості визначають на підставі минулого досвіду чи експертним методом (як експерти можуть виступити керівники і провідні спеціалісти підприємства). Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки характеристик додають оцінку наступної характеристики і т.д.) за відомими правилами:

$$K_0 = K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ та } K_2 > 0;$$

$$K_0 = - (K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ та } K_2 < 0; \quad (4.7)$$

$$K_0 = (K_1 + K_2) / (1 - \min(K_1, K_2)), \text{ якщо } K_1 \text{ та } K_2 \text{ мають різні знаки.}$$

Інтегральну оцінку всього комплексу характеристик порівнюють з таблицею прийняття рішень і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Шкала оцінювання рівня ринкової безпеки підприємства [68]

Значення інтегральної оцінки	Висновок про рівень ринкової безпеки
$K_0 \leq -0,8$	Криза
$-0,8 < K_0 \leq -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K_0 \leq -0,3$	Передкритичний стан
$-0,3 < K_0 < +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 \leq K_0 < +0,6$	Хитливий стан
$+0,6 \leq K_0 < +0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K_0 \geq +0,8$	Абсолютна безпека

Зазначимо, що під час оцінювання можна виокремити і розглядати як характеристики зовнішнього середовища і самого підприємства, що характеризують його реальну діяльність, так і ті, що характеризують потенційні варіанти його розвитку. Відповідно, формується оцінка: реального рівня ринкової безпеки; потенційного, який буде досягнуто, якщо підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку.

4.2. Особливості та роль техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства. Методи оцінювання рівня техніко-технологічної безпеки підприємства

Однією з головних умов досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства є створення високоефективної виробничої системи, в якій ключова роль належить техніко-технологічній базі підприємства.

Техніко-технологічна складова є пріоритетною серед інших функціональних підсистем економічної безпеки, що визначається особливими характеристиками:

- безпосередньо впливає на процеси інвестування у підвищення технічного рівня суб'єктів господарювання;
- переважною мірою забезпечує рівень конкурентоспроможності продукції на підприємстві;
- впливає на рівень всіх інших функціональних складових економічної безпеки.

Техніко-технологічна база підприємства гарантує економічну безпеку підприємства шляхом реалізації наступних завдань:

- забезпечення ефективного та безперервного процесу відтворення необоротних активів на підприємстві;
- підвищення ефективності використання ресурсів та продуктивності праці;
- забезпечення належної якості виробленої продукції (послуг);
- гарантування екологічної та техногенної безпеки на підприємстві та за його межами.

Загальна *характеристика техніко-технологічної бази* підприємства передбачає виокремлення технічної та технологічної складової її елементної структури.

До технологічної складової відносять всю сукупність застосовуваних технологій у процесах видобутку, обробки, переміщення, складування, контролю та інші складові виробничого процесу; сукупність способів і прийомів переробки ресурсів та одержання готової продукції; комплекс технологічної документації, об'єкти інтелектуальної власності та інші складові інноваційного оновлення.

До технічної складової належать енергетична база підприємства, що визначається як сукупність установок і мереж для забезпечення виробництва всіма видами енергії; виробничі машини, пристрої та споруди; технічна база інформаційних процесів у вигляді інформаційно-обчислювальної техніки та засобів зв'язку.

Вимірники рівня техніко-технологічної безпеки підприємства і його динаміки необхідні для:

- проведення моніторингу стану забезпечення економічної безпеки;
- ідентифікації загроз;
- обґрунтування заходів щодо профілактики, попередження й усунення небезпеки.

При функціональному підході до оцінювання рівня економічної безпеки техніко-технологічну складову оцінюють за такими **коефіцієнтами**, що наведено в табл. 4.2.

Техніко-технологічна безпека підприємства полягає у рівні відповідності технологій підприємства найкращим світовим аналогам.

До *негативних впливів* належать:

- дії, що направлені на зниження технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння техніки.

Таблиця 4.2

Показники техніко-технологічної безпеки підприємства

Оцінка техніко-технологічної складової ЕБП		
$k_{вп}$ – коефіцієнт виробничої потужності	Відношення фонду робочого часу до трудомісткості виробництва	Відображає максимально можливий випуск продукції за певний час у встановлені номенклатурі й асортименті при повному завантаженні обладнання
$k_{зн}$ – коефіцієнт зношення	Відношення суми зношення основних засобів до балансової вартості основних засобів	Характеризує частку вартості основних засобів, яку списано на витрати виробництва у попередніх періодах

Закінчення табл. 4.2

Оцінка техніко-технологічної складової ЕБП		
$k_{он.}$ – коефіцієнт оновлення	Відношення вартості введених основних засобів до первісної вартості основних засобів на кінець року	Характеризує інтенсивність введення в дію нових виробничих потужностей
$k_{виб.}$ – коефіцієнт вибуття	Відношення вартості виведених основних засобів до первісної вартості основних засобів на початок року	Відображає інтенсивність вибуття основних засобів упродовж розрахункового періоду
$k_{інт}$ – коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Відношення обсягу виготовленої продукції за певний період до виробничої потужності обладнання	Відображає рівень використання виробничої потужності підприємства
$k_{фв}$ – продуктивність основних засобів	Відношення обсягу виробництва у вартісному вираженні до середньорічної вартості основних фондів підприємства	Відображає кількість одиниць виготовленої продукції у грошовому вимірі (гривнях), які припадають на одиницю вартості основних фондів
Роз. – рентабельність основних засобів	Відношення суми операційного прибутку до середньорічної вартості основних засобів	Показує рівень прибутковості основних виробничих засобів

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Зовнішніми загрозами можна вважати брак зовнішніх та внутрішніх інвестицій. Так, труднощі в отриманні довгострокових кредитів не дають змогу змінювати парк обладнання.

Техніко-технологічна безпека підприємства характеризуються такими складовими:

- рівень прогресивності технологій, який визначають як відношення кількості використовуваних прогресивних технологій до їх загальної кількості;

- рівень прогресивної продукції, який дорівнює відношенню кількості найменувань вироблених нових видів продукції до їх загальної кількості;
- рівень технологічного потенціалу, який дорівнює частці технічних та технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, що використовуються у виробничому процесі.

Процес *забезпечення техніко-технологічної складової* передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

– На першому аналізують: рівень технологій, які використовують підприємства, що займаються випуском аналогічної продукції чи наданням аналогічних послуг, науково-технічна інформація стосовно нових розробок у даній галузі.

– Другий етап передбачає аналіз технологічних процесів, які використовує досліджуване підприємство та пошук внутрішніх резервів поліпшення існуючих технологій.

– На третьому етапі аналізують товарні ринки, на яких діє підприємство, оцінюють перспективи їх розвитку та можливі зміни. Результати аналізу є підставою прогнозування необхідності в нових технологічних процесах для випуску конкурентоспроможних товарів, а також розроблення технологічної стратегії розвитку підприємства.

– Наступний етап забезпечує реалізацію планів технологічного розвитку підприємства.

Результати реалізації заходів щодо забезпечення цієї складової безпеки повинні постійно відслідковуватись та аналізуватись. Основним інструментом такого аналізу є спеціальна карта розрахунків ефективності заходів, що здійснювались для забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства.

? Контрольні питання

1. У чому полягають причини необхідності системно і постійно здійснювати оцінювання стану ринкової безпеки бізнесу?
2. У чому полягає економічний зміст захисних дій в межах ринкової складової економічної безпеки підприємства?
3. Яка служба на підприємстві відповідає за ринкову складову економічної безпеки підприємства?
4. Які є фактори внутрішнього середовища, що створюють загрозу ринкової безпеки підприємства.
5. Які є фактори зовнішнього середовища, що створюють загрозу ринкової безпеки підприємства?
6. Що відносять до технологічної складової бази підприємства?
7. Для чого необхідні вимірники рівня техніко-технологічної безпеки підприємства?
8. Охарактеризуйте техніко-технологічну базу підприємства та вкажіть, які завдання вона виконує.
9. Яку інформацію використовують для проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства?
10. Що є однією з головних умов досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства?



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Брак зовнішніх та внутрішніх інвестицій негативно впливає на рівень такої складової безпеки:

- а) техніко-технологічної;
- б) інтелектуальної;
- в) інформаційної;
- г) інтерфейсної.

2. Захист від надмірного податкового тиску, нестабільного законодавства передбачає така складова безпеки:

- а) інформаційна;
- б) ринкова;
- в) силова;
- г) політико-правова.

3. Здійснюючи неефективні державні заходи у виробничій сфері, можливі такі негативні наслідки:

- а) низький організаційно-технічний рівень виробництва;
- б) високий рівень витрат на виробництво;
- в) відсутність реальної можливості співробітництва.

4. Коефіцієнт зносу матеріально-технічної бази підприємства на безпечному рівні повинен становити:

- а) $> 50\%$;
- б) $< 50\%$;
- в) $> 50\%$;
- г) $< 25\%$.

5. Внутрішньовиробнича складова структури економічної безпеки підприємства не включає:

- а) фінансову безпеку;
- б) правову безпеку;
- в) ринкову безпеку;
- г) екологічну безпеку.

6. Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства полягає у відповідності:

- а) застосовуваних на підприємстві техніки й технології і терміну їхнього використання;
- б) застосовуваних на підприємстві техніки і технології виробничої потужності підприємства;
- в) застосовуваних на підприємстві техніки і технології найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат;
- г) усі відповіді правильні.

7. Назвати основні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства:

- а) капіталовіддача основних засобів і капіталоозброєність праці;
- б) коефіцієнт вибуття основних засобів і коефіцієнт оновлення основного капіталу;
- в) матеріаломісткість і коефіцієнт браку;
- г) усі відповіді правильні.

8. Частка технічних і технологічних рішень на рівні, визначеному загальній кількості нових рішень, використовуваних у виробничому процесі характеризується:

- а) рівнем прогресивності технологій;
- б) рівнем прогресивності продукції;
- в) рівнем технологічного потенціалу;
- г) рівнем відповідності технології виробничим потужностям.

9. Захист від надмірного податкового тиску, нестабільність законодавства, неефективної роботи юридичного відділу підприємства – це:

- а) правова складова ЕБП;
- б) силова складова ЕБП;
- в) ринкова складова ЕБП;

10. Назвіть причину, що свідчить про ослаблення ринкової складової економічної безпеки підприємства:

- а) зменшення частки ринку, яку займає підприємство;
- б) ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску;
- в) зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку;
- г) усі відповіді правильні.

11. На ринкову безпеку не впливають:

- а) нечесні дії конкурентів;
- б) рівень платоспроможності покупців;

- в) операційні витрати на 1 гривню реалізованої продукції; нових виробів;
- г) часті зміни податків.

12. Значущість ринкової безпеки підприємства полягає у:

- а) розширенні ринкової частки підприємства;
- б) збільшенні рівня конкурентоспроможності продукції;
- в) доведення виготовленої продукції до конкретного споживача;
- г) витіснення конкурентів.

13. За ринкову складову безпеки на підприємстві має відповідати:

- а) служба маркетингу;
- б) плановий відділ;
- в) фінансова служба;
- г) кадрова служба.

14. Маркетингова служба відповідає за:

- а) ринкову складову ЕБП;
- б) силову складову ЕБП;
- в) фінансову складову ЕБП;
- г) правильні відповіді 1 та 2.

15. До показників, які характеризують техніко-технологічну складову ЕБП належить:

- а) капіталовіддача;
- б) капіталоемкість;
- в) матеріаломісткість;
- г) усі відповіді правильні.

Розділ 5

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни та поняття:

фінансова безпека підприємства, особливості, основні завдання, загрози фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва, критерії та індикатори оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, фінансові інтереси підприємства, методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства, механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства, методи та важелі забезпечення фінансової безпеки підприємства, стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства



5.1. Особливості, основні завдання та стратегія фінансової безпеки підприємства

Однією із найважливіших умов забезпечення стійкого зростання підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є існування ефективної системи фінансової безпеки, яка забезпечить захист підприємства від загроз та попередить фінансові ризики.

У сучасній літературі автори розглядають **фінансову безпеку** як:

- стан фінансово-кредитної системи, який характеризується збалансованістю і якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю цієї сфери забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання і населення загалом – ефективне функціонування національної економічної системи і соціальний розвиток (М.М. Єрмошенко) [62];

- кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному і перспективному періодах [34].

- фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх та зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії та завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати розвиток цієї системи (К.С. Горячева) [62];

- фінансова безпека визначає певний стан фінансової стабільності, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам (Р.С. Папехіна) [62].

Система фінансової безпеки підприємств тісно пов'язана із наявними традиційними ризиками, які можуть становити загрозу економічній безпеці підприємств. Стосовно фінансової безпеки підприємства *загроза (загроза фінансовій безпеці)* –

це наявне чи потенційно можливе явище або чинник, яке створює небезпеку для реалізації фінансових інтересів підприємства.

У ринкових умовах господарювання до **фінансових інтересів** підприємства належать:

- збільшення обсягу ринкової вартості підприємства;
- зростання ринкової ціни акцій підприємства;
- покращання іміджу підприємства і його торгової марки;
- мінімізація відрахувань до бюджету;
- оптимізація дивідендних виплат;
- своєчасне і повне повернення кредитів;
- зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- ефективно ведення комерційної діяльності;
- зростання прибутку;
- зростання ліквідності підприємства;
- зниження відповідно до чинного законодавства обсягів сплати податків до бюджету;
- зниження обов’язкових платежів до спеціальних державних фондів.

Основні характеристики загрози фінансовій безпеці підприємства наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Загрози фінансовій безпеці підприємства

Загрози фінансовій безпеці підприємств	Що впливають на безпечний стан	Що впливають на процес досягнення безпечного стану
Внутрішні	Навмисні або випадкові помилки менеджменту у галузі управління фінансами підприємства, що пов’язані з: <ul style="list-style-type: none"> – вибором його стратегії, – управлінням та оптимізацією активів і пасивів підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> – Скорочення попиту на продукцію та зростання неплатоспроможності населення; – територіальні диспропорції, що негативно впливають на розвиток підприємства;

Продовження табл. 5.1

Загрози фінансовій безпеці підприємств	Що впливають на безпечний стан	Що впливають на процес досягнення безпечного стану
	<ul style="list-style-type: none"> – недосконалістю механізму протидії зовнішнім загрозам; – низький рівень довіри споживачів; – недотримання нормативів щодо ліквідності, власного капіталу, якості активів та ризиковості операцій, установлених законодавством; – недостатність ліквідних активів; – недостатній кадровий потенціал; – висока ризиковість управління фінансовими активами; – неможливість адекватно спрогнозувати майбутній економічний ефект від ведення підприємницької діяльності чи розмір втрат від помилкових рішень; – неналагоджена маркетингова діяльність і як наслідок недостатність фінансових інвестицій; – недотримання зобов'язань постачальниками; – велике співвідношення суми залучених коштів до власного капіталу; – відсутність мотивації до розвитку нових технологій та продуктів; 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання кредитних ризиків; – недостатність коштів на розвиток економічної діяльності; – несприятливі макроекономічні умови; – ступінь стійкості нормативно-правової бази; – нестійка податкова, страхова та кредитна політика; – недостатність інвестиційних ресурсів, коливання курсу валюти; – недобросовісна конкуренція на споживчому ринку

Продовження табл. 5.1

Загрози фінансовій безпеці підприємств	Що впливають на безпечний стан	Що впливають на процес досягнення безпечного стану
	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність стратегії розвитку, неможливість стягнення суми боргу від боржника у зв'язку з банкрутством останнього; – випадкове знищення об'єкта приватної власності; – загроза бути притягненим до відповідальності за завдання збитків, пов'язаних з провадженням ним господарської діяльності 	
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – Скуповування акцій та боргів підприємств небажаними партнерами; – наявність значних фінансових зобов'язань у підприємства; – нерозвиненість ринків капіталу та їх інфраструктури; – недостатній розвиток правової системи захисту прав інвесторів та виконання законодавства; – відсутність ефективної програми запобігання економічним кризам; – нестабільність у правовому регулюванні відносин у сфері економіки, у тому числі фінансової (фіскальної) політики держави; 	<ul style="list-style-type: none"> – істотне скорочення внутрішнього валового продукту; – зниження інвестиційної та інноваційної активності і науково-технічного та технологічного потенціалу; – скорочення досліджень на стратегічно важливих напрямках інноваційного розвитку; – ослаблення системи державного регулювання і контролю у сфері економіки; – недостатні темпи відтворювальних процесів та подолання структурної деформації в економіці;

Закінчення табл. 5.1

Загрози фінансовій безпеці підприємств	Що впливають на безпечний стан	Що впливають на процес досягнення безпечного стану
	<ul style="list-style-type: none"> – неефективність антимонопольної політики та механізмів державного регулювання; – «тінізація» національної економіки; – переважання в діяльності управлінських структур особистих, корпоративних, регіональних інтересів над загальнонаціональними; – зміни ставки НБУ, відсотків за кредитами, турбулентність банківської системи тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – низькі темпи розширення внутрішнього ринку; – загроза відсутності правового механізму запобігання та розв'язання конфлікту інтересів, що виникає у процесі господарювання

Джерело: розроблено автором

До основних функціональних цілей формування фінансової безпеки належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, підтримка фінансової стійкості та незалежності підприємства, забезпечення високої ліквідності активів, підтримка належного рівня ділової активності, забезпечення захисту інформаційного поля і комерційної таємниці, ефективна організація безпеки капіталу та майна підприємства, а також його комерційних інтересів тощо.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства – це науково-методичний інструмент (технологія), який включає визначення стратегічних фінансових цілей (у вигляді фінансових інтересів), вибір ефективних напрямів, форм і методів їхнього досягнення і механізм реагування на зміни у зовнішньому середовищі і внутрішньому стані фінансової діяльності.

Основною метою стратегії забезпечення фінансової безпеки є забезпечення достатньої фінансової спроможності сталого поточного та стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва, зростання його вартості, збільшення прибутків і доходів. Досягнення цієї мети має базуватись на принципах системності, комплексності, об'єктивності, послідовності, динамічності, оптимальності, конструктивності. В.І. Фучеджі [62] до цих принципів додає принципи своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації, частина з яких у комплексі повністю чи частково відповідають попередньому переліку принципів.

Стратегія фінансової безпеки підприємства має охоплювати: 1) визначення критеріїв і параметрів (кількісних і якісних граничних значень) фінансової системи підприємства, що відповідають вимогам його фінансової безпеки;

2) розроблення механізмів і заходів ідентифікації загроз фінансовій безпеці підприємству і їх носіїв;

3) характеристику їх прояву (сфер локалізації загроз);

4) встановлення основних суб'єктів загроз, механізмів їх функціонування, критеріїв їх дії на фінансову систему підприємства;

5) розроблення методології прогнозування, виявлення і запобігання діям чинників, що сприяють виникненню загроз фінансовій безпеці, проведення досліджень з виявлення тенденцій і можливостей розвитку таких загроз;

6) організацію адекватної системи забезпечення фінансової безпеки підприємства;

7) формування механізмів і заходів фінансово-економічної політики, нейтралізуючих або пом'якшуючих дію негативних чинників.

Стратегічне забезпечення фінансової безпеки підприємства – процес безперервний, в якому повторюються такі етапи:

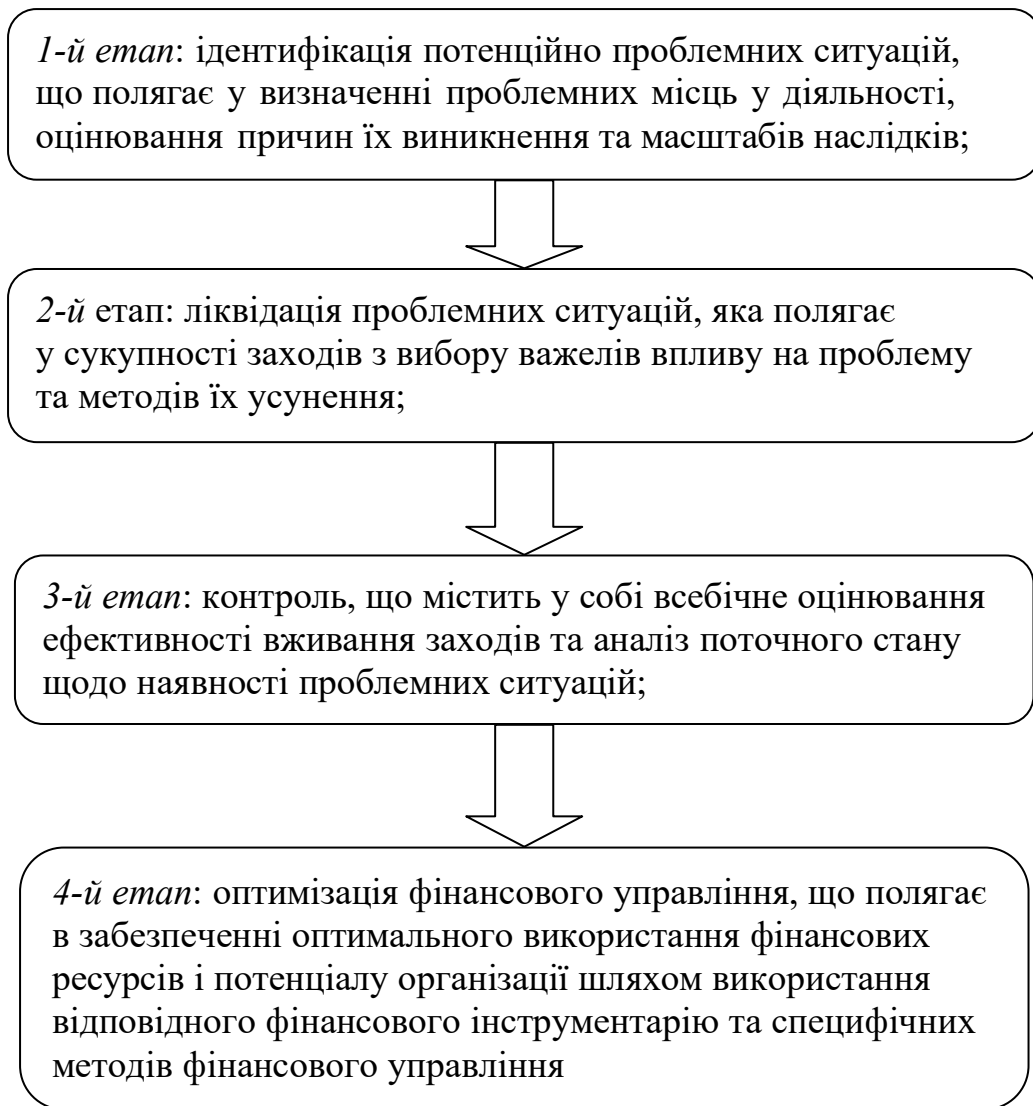


Рис. 5.1. Стратегічне забезпечення фінансової безпеки підприємства

Джерело: складено автором за [54]

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути орієнтована на розроблення і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвиток позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері його фінансових відносин.

Складовими системи забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства є: фінансова діагностика, сукупність фінансових важелів та методів впливу, контроль (див. рис. 5.2).

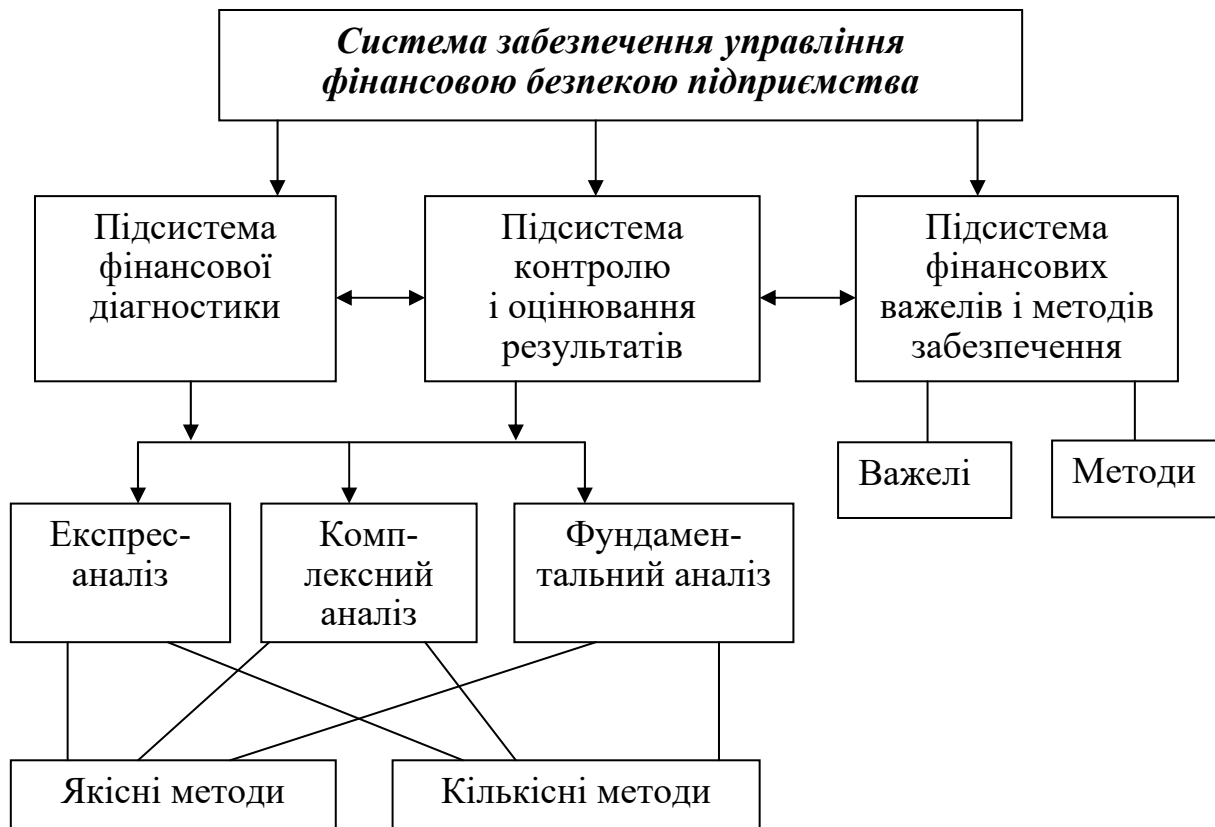


Рис. 5.2. Схема системи забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства

Джерело: складено автором за [45]

Однією з основних складових системи є підсистема **фінансової діагностики**. Фінансова діагностика – це процес ідентифікації якості фінансового стану підприємства та визначення чинників, які впливають на його фінансові параметри. Саме від її ефективності залежить кінцева результативність системи загалом. Ця підсистема має виконувати такі функції: прогнозування настання кризи; оцінка вірогідності її появи в перспективі; визначення масштабів кризи, а також причин, що її викликали.

Фінансова діагностика базується на таких принципах, як: стратегічна спрямованість, орієнтація на кількісні стандарти (нормативи); адекватність; превентивність; синхронність; інтегрованість; точність; прозорість; простота та економічність. За результатами діагностики можна визначити, наскільки успішно

підприємство працює в порівнянні з конкурентами; які зміни відбулися у стані підприємства в порівнянні з попередніми періодами (погіршився або покращився); чи є прийнятними в існуючих умовах показники роботи підприємства. Основні завдання, що вирішуються при проведенні фінансової діагностики: визначення стану підприємства на момент дослідження (фінансовий стан, майновий стан підприємства, достатність капіталу для поточної діяльності та довгострокових інвестицій, потреба в додаткових джерелах фінансування, здатність до нарощування капіталу, раціональність використання позикових засобів, ефективність діяльності підприємства); виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства за досліджуваний період; визначення «вузьких» місць, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства; виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.

Основна мета цієї підсистеми – своєчасно інформувати про можливі проблемні ділянки роботи підприємства, а також оцінювати рівень його фінансової безпеки. Таким чином, діагностика є базою для ухвалення управлінських рішень, що дозволяють попередити кризові ситуації, а також вона оцінює загальну ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Підсистема діагностики включає такі елементи:

1. **Експрес-аналіз** – поверховий, швидкий, нескладний і дешевий спосіб оцінювання стану підприємства. Така діагностика допомагає на ранній стадії виявити ознаки розвитку кризового стану на підприємстві. Тому варто її проводити раз на місяць. В процесі експрес-діагностики аналізуються фінансовий стан та фінансова стійкість підприємства за допомогою методів фінансового аналізу.

2. **Комплексний аналіз** поєднує в собі методи кількісного та якісного аналізу і дає можливість оцінити реальний ступінь загрози та фінансову ситуацію суб'єкта господарювання.

На сьогодні нараховується більше шістдесяти кількісних методів, але на практиці частіше використовуються такі кількісні методи, які можна розділити на групи: багатовимірні

методи: факторний аналіз; кластерний аналіз; регресивні та кореляційні методи; імітаційні методи; методи статистичної теорії прийняття рішень та інші.

У ході якісного аналізу визначаються фактори ризику та загроз, які можуть призвести до можливих втрат, а також їх ймовірність і час появи. Серед якісних методів оцінювання можна виділити методи експертних оцінок, аналіз доцільності витрат і метод аналогій.

Проводячи зазначені діагностики у господарюючого суб'єкта з'являється можливість попередити загрозу настання кризових явищ в діяльності підприємства та визначити причини їх настання. Це створює необхідні передумови для вибору важелів та методів попередження ймовірних криз і забезпечити ефективну та результативну діяльність підприємства.

Основою системи забезпечення фінансової безпеки підприємства є **підсистема фінансових методів і важелів**. Її метою є усунення кризових явищ, їх наслідків та причин, що їх спричинили.

Комбінація методів та важелів дає можливість значно покращити рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання, а також обрати оптимальну антикризову стратегію і інструментарій. *До фінансових методів* відносять управління прибутком, витратами, капіталом, інвестування, кредитування, фінансовий облік, фінансове регулювання та фінансове планування, страхування тощо. *Фінансові важелі* – це прибуток, дохід, витрати, податки, дивіденди, капітал, фінансові санкції, фінансове стимулювання, заробітна плата та інше.

Одним із найважливіших елементів усієї системи забезпечення фінансової безпеки підприємства є **інформаційне забезпечення**. Воно складається із актуальної фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності та відомостей про конкурентний стан підприємства на ринку, а також має включати кількісні і якісні значення індикаторів фінансової безпеки, наявність ймовірних ризиків або загроз, сформовані фінансові інтереси підприємства та стан їх реалізації, стратегічний план забезпечення фінансової безпеки суб'єкта підприємницької діяльності, параметри використання фінансових

ресурсів та джерела їх надходжень. Саме на її основі проводять усі дослідження ефективності діяльності підприємства.

Також важливим елементом системи фінансової безпеки є підсистема контролю та оцінювання результатів, до яких відносять усунення або запобігання ризику, зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів на результати підприємницької діяльності, передачу ризику шляхом його страхування та оволодіння ризиком. В основі забезпечення фінансової безпеки підприємства лежить концепція системного поєднання функцій контролю, планування зворотного зв'язку та інформаційного забезпечення. Саме підсистема контролю має поєднувати між собою усі елементи системи.

5.2. Оцінювання достатності фінансових ресурсів підприємства. Забезпечення фінансової рівноваги підприємства

Фінансові ресурси значною мірою характеризують фінансовий потенціал, а саме – можливості підприємства щодо здійснення витрат з метою отримання доходу. У комплексі з трудовими та матеріальними ресурсами, фінансові становлять важливу складову ресурсного забезпечення підприємств. Управління фінансовими ресурсами є дієвим інструментом підвищення ефективності господарювання, оскільки передбачає вирішення як тактичних, так і стратегічних завдань, що формують потенціал розвитку будь-якого підприємства. Предметом управління фінансовими ресурсами підприємства є регулювання фінансових потоків з метою забезпечення їх збалансованості, достатності, оптимальності. Предмет управління фінансовими ресурсами підприємства впливає з його головного завдання – забезпечення фінансування підприємства в належному обсязі.

Одним з методів оцінювання достатності фінансових ресурсів є фінансова стійкість, яка показує результат взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства.

У процесі аналізу достатності фінансових ресурсів використовуються відносні показники (коефіцієнти) фінансової стійкості підприємства. Розраховані коефіцієнти за звітний період порівнюються з їх нормативним рівнем, із відповідними показниками за попередні періоди та на аналогічних підприємствах. Фінансова стійкість підприємства віддзеркалює ризик його неплатоспроможності в довгостроковому періоді та пов'язана, перш за все, із структурою джерел фінансування його господарсько-фінансової діяльності, рівнем залежності від кредиторів. Для підприємства позиковий капітал є ризикованим джерелом фінансування, оскільки незалежно від характеристики фінансово-майнового стану підприємства кредитні ресурси та відсотки за використання ними повинні бути сплачені у визначені строки.

Фінансова стійкість характеризується таким складом та структурою джерел фінансування майна, що забезпечує безперебійність процесу виробництва і реалізації продукції, економічний розвиток підприємства при збереженні платоспроможності за умови допустимого рівня фінансового ризику.

Умовами забезпечення фінансової стійкості є:

- наявність достатнього обсягу власного капіталу, що забезпечує формування капітальних активів та системної частини оборотних (поточних) активів;
- відповідність структури джерел фінансування структури активів підприємства;
- спроможність підприємства збільшувати обсяги власного капіталу за рахунок внутрішніх джерел;
- ефективність структури капіталу, що забезпечує приріст рентабельності власного капіталу за рахунок використання позикового капіталу та перевищення рентабельності активів над вартістю залучення капіталу;
- ефективність обслуговування кредитних ресурсів, що забезпечує спроможність підприємства своєчасно та у повному обсязі здійснювати їх повернення та сплачувати вартість їх використання.

Аналіз фінансової стійкості здійснюється за допомогою системи *абсолютних та відносних показників фінансової стійкості*.

До **абсолютних показників фінансової стійкості** відносяться показники забезпеченості запасів та витрат підприємства економічно обґрунтованими джерелами фінансування.

Важливість такого аналізу обумовлена постійним характером поповнення запасів товарно-матеріальних цінностей для забезпечення безперебійності виробничого процесу, формування яких відбувається за рахунок різних джерел фінансування (власних коштів, довгострокових та короткострокових кредитів).

Відносні показники фінансової стійкості характеризують ступінь залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Власники підприємства зацікавлені в оптимізації частки власного капіталу та мінімізації частки позикових ресурсів у загальному обсязі джерел фінансування. Кредитори оцінюють фінансову стійкість підприємства, як позичальника, орієнтуючись на обсяг власного капіталу як «гаранта» запобігання недопущення банкрутства. Потенційних інвесторів цікавить структура капіталу та активи підприємства з позиції його платоспроможності та майбутньої фінансової стабільності.

Виокремлюють такі групи відносних показників фінансової стійкості:

- ✓ показники структури капіталу;
- ✓ показники фінансування активів;
- ✓ показники покриття.

Показники структури капіталу характеризують фінансову стійкість структури джерел фінансування та відображають рівень заборгованості підприємства перед його кредиторами.

Показники фінансування активів характеризують достатність власних джерел фінансування з врахуванням структури активів.

Показники покриття надають оцінку можливостей підтримки існуючої структури джерел фінансування підприємством. Важливість оцінювання обумовлена тим, що залучення позикових джерел фінансування відбувається на умовах

платності та спричиняє виникнення фінансових витрат, які компенсуються за рахунок поточних доходів.

Ефективна діяльність підприємства неможлива без залучення позикового капіталу, оскільки кредитні засоби необхідні для покриття тієї частини інвестиційних потреб, які не профінансовані за рахунок власних джерел. Залучений капітал формується із таких внутрішніх джерел: відстрочена та прострочена заборгованість, облігаційними позиками, податками, реструктуризований борг за кредитами й позиками, короткострокові кредити не сплачені в строк, кредиторська заборгованість та ін. До зовнішніх джерел формування залученого капіталу відносять: довго- та короткотермінові банківські й облігаційні позики, державні цільові кредити, фінансовий лізинг, податкові кредити та пільги тощо. Важливим показником є обсяг ліквідних активів для погашення зобов'язань підприємств, на величину якого буде впливати стабільна оборотність капіталу.

Формування структури фінансових ресурсів має забезпечити таке поєднання власних і позикових джерел фінансування, яке сприятиме зростанню рентабельності капіталу, платоспроможності, фінансової стійкості, зниженню фінансових ризиків та середньозваженої вартості фінансових ресурсів.

Забезпечення постійної платоспроможності є основним завданням фінансового менеджменту. Цього можна досягти, додержуючи фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. ***Фінансова рівновага передбачає, що грошові надходження підприємства дорівнюють або перевищують потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань.*** У процесі фінансового аналізу застосовують різноманітні рівняння фінансової рівноваги:

Рівняння фінансової рівноваги (перша модифікація базової моделі):

початковий стан резервів ліквідності + Cash-flow надходження від фінансової діяльності = інвестиції + погашення заборгованості (основна сума) + виплата дивідендів + формування резервів.

Рівняння фінансової рівноваги (друга модифікація базової моделі):

мобілізація фінансового капіталу (резерви ліквідності + самофінансування + акціонерний (пайовий) капітал + позичковий капітал = використання фінансового капіталу (інвестиції (фінансові, реальні) + погашення заборгованості (основна сума) + виплата дивідендів + формування резервів + поповнення оборотних коштів.

Альтернативною може бути рівновага чистого прибутку і амортизації (Cash-Flow) та вихідних потоків, що не враховують поточні виплати у межах операційної діяльності. Ще одна базується на рівновазі мобілізованого фінансового капіталу та його використанні.

Використання моделей фінансової рівноваги з метою забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, що перебуває у кризі, спрямоване на збільшення вхідних грошових потоків та зменшення вихідних. Збільшення вхідних грошових потоків досягається за рахунок таких основних заходів:

- мобілізації внутрішніх резервів самофінансування;
- рефінансування дебіторської заборгованості;
- стимулювання збуту основної продукції;
- залучення додаткового акціонерного (пайового) капіталу;
- одержання нових позик,

Вихідні грошові потоки зменшуються в результаті таких основних заходів:

- а) зменшення поточних виплат у рамках операційної діяльності (зниження собівартості продукції);
- б) реструктуризації кредиторської заборгованості;
- в) перегляду дивідендної політики;
- г) заморожування інвестицій.

Дотримання правил формування активів і джерел фінансування є необхідною умовою забезпечення фінансової рівноваги та оптимізації структури капіталу. Правила фінансування формують принципи, згідно з якими підприємство мобілізує фінансовий капітал для покриття потреби у фінансових ресурсах. Розрізняють такі основні правила фінансування підприємств:

- золоте правило фінансування;
- золоте правило балансу;
- правило вертикальної структури капіталу.

Перші два правила характеризують горизонтальну структуру капіталу та майна підприємства. Останнє стосується лише джерел фінансування. Усі три правила базуються на розрахунку низки показників, що характеризують співвідношення певних статей балансу.

Золоте правило фінансування називають також золотим банківським правилом, або правилом узгодженості строків. Це правило вимагає, *щоб строки, на які мобілізуються фінансові ресурси, збігалися зі строками, на які вони вкладаються в реальні чи фінансові інвестиції*. Це означає, що фінансовий капітал має бути мобілізований на строк, не менший від того, на який відповідний капітал заморожується в активах підприємства, тобто в об'єктах основних та оборотних засобів. Дотримання вимог правила фінансування забезпечує стабільну ліквідність та платоспроможність підприємства та не дає порівняння окремих статей балансу (окремих об'єктів інвестування та джерел фінансування).

Золоте правило балансу вимагає крім паралельності строків фінансування та інвестування ще й *додержання певних співвідношень між окремими статтями пасивів та активів*. Загалом це правило вимагає виконання двох умов:

а) основні засоби мають фінансуватися за рахунок власного капіталу та довгострокових позик;

б) довгострокові капіталовкладення (основні засоби і довгострокові оборотні активи) мають фінансуватися за рахунок довгострокового капіталу.

Правило вертикальної структури капіталу пов'язане з аналізом складу та структури джерел формування капіталу. Прив'язування до активів не здійснюється. Правило вертикальної структури вимагає *додержання певного співвідношення між власним і позичковим капіталом підприємства*. Обчислюють два основні показники: коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансового левериджу.

Чим більше значення коефіцієнта фінансової незалежності, тим кращий фінансовий стан підприємства (менша залежність від зовнішніх фінансових джерел). Якщо частка власних засобів у структурі джерел фінансування збільшується, то $K_{авт} \Rightarrow 1$; якщо існує тенденція до фінансування за рахунок позик, то $K_{авт} \Rightarrow 0$.

Структура капіталу підприємств значною мірою залежить від галузі виробництва, до якої вони належать, форми організації бізнесу, а також від низки інших специфічних факторів. При визначенні оптимальної структури капіталу, слід врахувати, що головною метою будь-якого підприємства є максимізація прибутку в довгостроковому періоді. Якщо рентабельність сукупного капіталу (рентабельність активів) перевищує відсотки за користування кредитом, то підприємству вигідно буде залучати позики. Проте, якщо відсотки за користування позиками перевищують рентабельність активів, фінансування за рахунок залучення кредитів слід мінімізувати. Для визначення оптимальної структури капіталу підприємства розраховують *ефект фінансового важеля*. Показник доцільно обчислювати у процесі санаційного аудиту підприємства з метою визначення відхилення від оптимальної структури капіталу та оцінки ризиків, а також під час розроблення стратегії фінансування санації.

Ефект фінансового важеля – це підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позикового капіталу, якщо рентабельність активів перевищує відсотки за кредитом.

Він характеризує залежність рентабельності власного капіталу підприємства від рентабельності всіх активів, відсотків за кредит та коефіцієнта заборгованості. Чим вищий коефіцієнт фінансового важеля, тим нижчий рівень рентабельності власного капіталу.

5.3. Сутність управління фінансовою безпекою підприємства

Управління фінансовою безпекою становить систему принципів і методів розроблення й реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту пріоритетних фінансових інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз за різними аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Етапи управління фінансовою безпекою підприємства:

1. Ідентифікація загроз фінансовій безпеці підприємства.
2. Визначення або коригування індикаторів фінансової безпеки підприємства залежно від зміни стану зовнішнього середовища, цілей і завдань підприємства.
3. Формулювання стратегії управління фінансовою безпекою підприємства.
4. Розроблення методичного інструментарію оцінювання стану фінансової безпеки підприємства.
5. Розроблення заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства.
6. Аналізування вжитих заходів, їх оцінювання, коригування.
7. Контроль за стратегією управління фінансовою безпекою відповідно до зміни умов.

Щоб уникнути або пом'якшити дію загроз, які можуть вплинути на хід виконання фінансової стратегії, та й загалом на подальший розвиток підприємства необхідно постійно вдосконалювати механізм управління фінансової безпеки підприємства.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства являє собою сукупність основних елементів впливу на процес розроблення й реалізації управлінських рішень із забезпечення захисту його фінансових інтересів від різних загроз.

До складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства відносяться такі елементи: сукупність фінансових

інтересів підприємства, функції, принципи і методи управління, організаційна структура, управлінський персонал, техніка і технології управління, фінансові інструменти, критерії оцінювання рівня фінансової безпеки.

До основних принципів управління фінансовою безпекою входять:

1. Системність побудови – принцип, в якому визначається, що управління фінансовою безпекою підприємства повинно здійснюватись системно. Має бути чітка ідентифікація взаємозв'язку цілей, завдань управління, вибір ефективних механізмів реалізації прийнятих рішень;

2. Інтегрованість із загальною системою фінансового менеджменту – відображає інтегрованість управління фінансовою безпекою підприємства з іншими системами управління його фінансовою діяльністю;

3. Орієнтованість на стратегічні цілі фінансового розвитку підприємства – тактичні цілі підприємства не повинні суперечити стратегічним цілям. Реалізація цього принципу повинна реалізовуватись з урахуванням фінансової філософії підприємства, яка визначає головні стратегічні параметри фінансового розвитку підприємства і формування системи захисту його пріоритетних фінансових інтересів;

4. Комплексний характер управлінських рішень, які формуються – управління фінансовою безпекою підприємства повинно розглядатись як комплексна управлінська система, яка забезпечує взаємозалежність збалансованих управлінських рішень, кожне з яких вносить свій вклад в захист фінансових інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз;

5. Високий динамізм управління – при управлінні фінансовою безпекою підприємства необхідно швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища на кожній стадії життєвого циклу розвитку підприємства. В процесі розвитку підприємства може змінюватись його система пріоритетних інтересів;

6. Варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень – підготовка до кожного управлінського рішення в сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства повинна мати альтернативні варіації рішень, яке має базуватися на системі критеріїв, які визначаються фінансовою стратегією чи фінансовою політикою забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства;

7. Реагування на окремі загрози фінансовим інтересам – система фінансових механізмів, яка використовується підприємством щодо нейтралізації загроз фінансовим інтересам і пов'язана з витратами фінансових ресурсів. Рівень цих витрат знаходиться в прямій залежності від кількості і масштабів використання таких механізмів. Нейтралізація загроз підприємству повинна відбуватись залежно від реально існуючих загроз і потреб в їх нейтралізації;

8. Адаптивність системі фінансової безпеки, яка формується – система фінансових механізмів щодо нейтралізації загроз фінансовим інтересам підприємства повинна забезпечувати необхідний рівень гнучкості управління його фінансової безпеки;

9. Ефективність рішень, які приймаються – оцінка ефективності прийнятих рішень, пов'язаних із забезпеченням фінансової безпеки досягається шляхом зіставлення рівня досягнення фінансових інтересів та обсягу витрат фінансових ресурсів по альтернативних варіантах управлінських рішень;

10. Законність управлінських рішень – система отримання необхідних інформаційних даних, а також механізмів захисту фінансових інтересів від різних загроз повинна носити легітимний характер.

До основних функцій управління фінансовою безпекою підприємства, що забезпечує фінансові інтереси, належать:

- **Розроблення стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.** Формування системи цілей в сфері захисту фінансових інтересів підприємства, визначення завдань забезпечення фінансової безпеки як складової загальної стратегії підприємства;

- **Управління рентабельністю підприємства.** Оцінюється рівень рентабельності підприємства стосовно середньої норми дохідності капіталу на фінансовому ринку, виявлення резервів підвищення суми чистого прибутку підприємства;
- **Управління формуванням фінансових ресурсів підприємства.** Визначається потреба підприємства в фінансових ресурсах для забезпечення його розвитку, конкретизується структура джерел їх формування;
- **Управління фінансовою стабільністю підприємства.** Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в процесі його розвитку, оптимізація структури капіталу та активів підприємства, збалансованість окремих видів грошових потоків;
- **Управління інвестиційною активністю.** Оцінюється рівень інвестиційної привабливості окремих проектів і фінансових інструментів, формується інвестиційна програма підприємства;
- **Управління фінансовими ризиками.** Виявляються основні фінансові ризики, які притаманні конкретному підприємству, здійснюється оцінювання рівня реалізації цих ризиків і пов'язаних з ними втрат, формується система дій щодо мінімізації ризиків;
- **Управління формуванням фінансових ресурсів підприємства.** Визначається потреба підприємства у фінансових ресурсах для забезпечення його розвитку, конкретизується структура джерел їх формування;
- **Антикризове фінансове управління.** Здійснюється моніторинг фінансового стану підприємства для того, щоб своєчасно діагностувати симптоми фінансової кризи, виявляються масштаби кризового стану підприємства, визначаються форми і методи використання внутрішніх механізмів антикризового фінансового управління підприємством.

Головні внутрішні механізми управління фінансовою безпекою підприємства наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Систематизація основних внутрішніх механізмів управління фінансовою безпекою підприємства в плані його пріоритетних фінансових інтересів

Фінансові інтереси підприємства	Внутрішні механізми забезпечення фінансової безпеки підприємства
Зростання рівня рентабельності власного капіталу	Ефект фінансового важеля. Мінімізація середньозваженої вартості капіталу
Дохідність фінансових ресурсів, які формуються на всіх етапах розвитку підприємства	Вибір ефективного механізму амортизації активів. Залучення необхідної кількості позичкового капіталу
Фінансова стабільність в процесі його розвитку	Оптимізація структури активів підприємства. Оптимізація структури капіталу підприємства
Високий рівень інвестиційної активності	Оптимізація програми реальних інвестицій. Оптимізація портфеля фінансових інвестицій
Ефективна нейтралізація фінансових ризиків	Уникнення ризиків. Диверсифікація. Хеджування. Розподіл ризиків
Високий інноваційний рівень фінансової діяльності підприємства	Впровадження сучасних фінансових інструментів та технологій. Впровадження ефективних організаційних систем
Швидке та ефективне подолання кризових фінансових ситуацій на підприємстві	Реструктуризація заборгованості в процесі санації підприємства. Реорганізація підприємства

Джерело: розроблено автором

Ефективність механізму забезпечення повинна визначатись певними критеріями та індикаторами.

Поняття «критерії фінансової безпеки» використовується для оцінювання існуючого рівня безпеки та розуміється як

оцінювання фінансового стану підприємства з точки зору найважливіших процесів, що відображають суть фінансової безпеки. Важливим при управлінні процесами є «дотримання відтворювальних пропорцій, розвиненість механізмів, відповідальних за економічне відтворення...», здатність зберігати критичний рівень відтворення в умовах критичного зменшення (припинення) поставок ресурсів або кризових ситуацій [45].

Критерії фінансової безпеки – це реальні економіко-статистичні показники, за якими здійснюється оцінювання фінансового стану підприємства з точки зору забезпечення його сталого розвитку. До списку критеріїв фінансової безпеки належать: власні фінансові ресурси і позикові фінансові ресурси; критерії забезпечення високої фінансової ефективності діяльності підприємства, його фінансової стабільності й незалежності.

Індикатори фінансової безпеки – це реальні економіко-статистичні показники розвитку підприємства, які найбільш повно характеризують явища і тенденції в економічній сфері. В якості індикаторів фінансової безпеки підприємства використовують граничні значення таких показників: коефіцієнта покриття, коефіцієнта автономії, рівня фінансового левериджу, коефіцієнта забезпеченості відсотків до сплати, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, середньозваженої вартості капіталу, показника розвитку підприємства, показників диверсифікованості, темпів зростання прибутку, обсягу продажів, активів, співвідношення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості тощо. Також у якості індикаторів використовують операційні витрати на одну грошову одиницю реалізованої продукції; продуктивність праці, фондівіддачу, коефіцієнт оборотності оборотних активів; рівень матеріальних та енергозатрат, фондо- та матеріалоозброєність підприємства; коефіцієнт зношення матеріально-технічної бази підприємства; відношення дебіторської заборгованості до кредиторської.

Одним із важливих елементів забезпечення фінансової безпеки підприємства є розроблення порогових показників рівня безпеки, які є кількісними параметрами, що окреслюють межу між безпечними та небезпечними зонами у різних

рівнях фінансової безпеки. Узагальнення та впровадження в практику управління цих показників ускладнюється чисельністю підходів до їх визначення та вагомості. За умови постійного розвитку підприємства і як наслідок, зміни внутрішніх та зовнішніх загроз для реалізації інтересів його суб'єктів, виникає необхідність у постійному перегляді та адаптації порогових значень індикаторів для кожного з рівнів фінансової безпеки. Застосування індикаторів фінансової безпеки повинно мати моніторинговий характер, адже при аналізуванні ситуації виникає потреба в адаптації економічних суб'єктів до конкретних умов функціонування економічної системи.

5.4. Моніторинг фінансової безпеки підприємства: зміст, принципи, організація та інструментарій діагностики

Моніторинг характеризується як система інформування про стан досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, відхилення прогнозованих та планованих показників стану підприємства від заданих значень, розрахунок аналітичних показників аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, показників стану підприємства в галузі та ринках (товарних та фінансових).

Побудова системи моніторингу на підприємстві передбачає визначення: сфер спостереження: зовнішніх та внутрішніх, суб'єктів та об'єктів даних моніторингу; характеру інформації, яку потрібно зібрати, проконтролювати та проаналізувати, систем аналітичної обробки інформації (систем та методів аналізу та оцінки даних); алгоритмів координації, даних для регулювання стану тощо.

Система управління фінансовою безпекою підприємства не буде ефективно функціонувати без власного забезпечення, вона повинна включати:

а) нормативно-правове забезпечення, що включає як законодавчі й нормативні акти державного регулювання, так і акти,

накази, інструкції, вимоги, статутні положення, методики діяльності із забезпечення фінансової безпеки підприємства;

б) організаційно-методичне забезпечення, що припускає необхідність відповідної організаційної структури, що включає сукупність підрозділів, керівників і персоналу, які відповідають за рівень фінансової безпеки на підприємстві;

в) технічне забезпечення, що здійснюється із забезпеченням інформаційною технікою й технологіями, а також відповідними програмами для аналізу, планування, виявлення загроз;

г) інформаційне забезпечення, що включає в себе всі дані, показники, параметри, які потрібні для аналізу та планування фінансової безпеки підприємства;

д) кадрове забезпечення, як здатність аналізувати, вчасно виявляти загрози, їх рівень і можливий вплив на фінансовий підприємства, а також планувати фінансову безпеку;

е) фінансове забезпечення, що враховує фінансові потреби для здійснення механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

Алгоритм забезпечення фінансової безпеки підприємства складається з таких елементів:

1. *Отримання інформації про об'єкт, що потребує захисту* – отримання інформації і усвідомлення її про об'єкт, що є в фінансовій небезпеці і потребує захисту;

2. *Усвідомлення факту загрози* – визначення причинно-наслідкових загроз, а також яким чином вони діють або можуть подіяти на об'єкт і як можна уникнути загроз;

3. *Усвідомлення потреби захисту* – прийняття управлінського рішення щодо фінансової безпеки підприємств, визначення величини небезпеки, які саме заходи і в якості послідовності в міру виникнення необхідно вживати. На цьому етапі необхідно здійснювати концепцію фінансової безпеки на основі науково-теоретичних та практичних знань;

4. *Створення теорії фінансової безпеки підприємства* – визначити певну методику із забезпечення фінансової безпеки підприємства;

5. *Розуміння механізмів розвитку фінансової безпеки підприємства* – розуміння тісного взаємозв'язку між безпекою та розвитком з метою підвищення фінансової безпеки підприємств;

6. *Аналіз механізмів розвитку фінансової безпеки підприємств* – дає можливість усвідомити прорахунки здійсненні в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємств та впроваджувати більш ефективні методи;

7. *Контроль за процесом забезпечення фінансової безпеки підприємств* – система заходів щодо моніторингу на всіх стадіях виробничо-господарської діяльності.

Для аналітичної обробки отриманих даних щодо індикаторів фінансової безпеки підприємства і чинників, що впливають на її стан, використовуються *методи економічного аналізу*, а саме, кореляційного та регресійного аналізу, прямих розрахунків показників тощо.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення також доповнюється *прогнозуванням*, а також – можливостей підтримання фінансової безпеки підприємства на належному рівні.

Функції управління фінансовою безпекою підприємства з позиції її моніторингу:

1. **Формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують альтернативні управлінські рішення.** Визначення потреби в обсязі та змісті інформації, обробка внутрішньої та зовнішньої інформації, моніторинг інформаційних потоків підприємства.

2. **Аналіз стану фінансової безпеки підприємства.** Проводиться аналіз фінансової безпеки підприємства, його структурних підрозділів та окремих господарських операцій.

3. **Планування фінансової безпеки підприємства.** Розробка планів забезпечення фінансової безпеки підприємства. Основою планування є розробка стратегії.

4. **Розробка дій системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень в сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства.** Формування системи стимулювання та санкцій по завершенню виконання завдань із забезпечення фінансової безпеки.

5. Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері фінансової безпеки підприємства. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві, визначення системи контрольних показників і контрольних періодів.

Основними завданнями моніторингу фінансової безпеки підприємства є:

- забезпечення збереження, ефективного використання та нарощування фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та персоналу;
- своєчасне виявлення, нейтралізація чи мінімізація реалізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства;
- причин і умов, що можуть завдати фінансового збитку підприємству, порушення його нормального функціонування і розвитку;
- аналіз і оцінка рівня фінансової стійкості, ступеня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- створення умов для максимально можливого відшкодування і локалізації збитків, нанесених реалізацією загроз;
- прогнозування стану чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що можуть порушити нормальний розвиток і функціонування підприємства;
- одержання необхідної інформації для вироблення оптимальних управлінських рішень у питаннях стратегії і тактики діяльності підприємства;
- забезпечення захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею даного підприємства: запобігання несанкціонованого доступу до них, виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;
- забезпечення безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради у рамках ділового співробітництва підприємства з іншими партнерами;
- аналіз і оцінка ефективності заходів, спрямованих на захист фінансово-економічних інтересів підприємства.

5.5. Методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що формування системи показників для оцінювання фінансової безпеки підприємства формуються перш за все на ідентифікації його фінансового стану.

Розглянемо класичні підходи до кількісного оцінювання фінансової безпеки, основні з яких наведено на рис. 5.4.

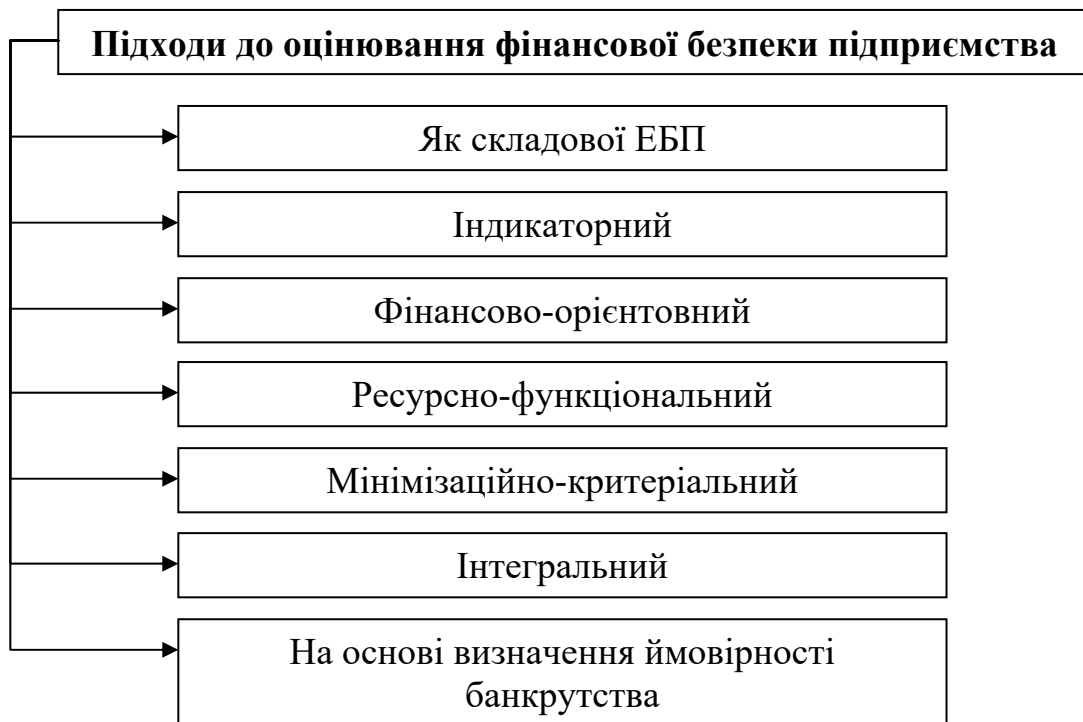


Рис. 5.4. Підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором

Розрахунок рівня фінансової безпеки **як складової економічної безпеки** передбачає визначати її рівень на основі низки фінансових коефіцієнтів для визначення ступеня достатності власних чи позичених оборотних засобів для здійснення економічної діяльності. Або оцінювати рівень фінансової складової економічної безпеки підприємства за основними напрямками аналізу, в тому числі фінансової звітності й фінансового стану підприємства, результатів його господарської

діяльності та оцінювати фінансову безпеку підприємства на основі розрахунку низки ключових показників, які відображають результати функціонування всіх підсистем підприємства і згруповані за такими напрямками: управління, економіка, фінанси, ділова активність.

Індикаторний підхід передбачає порівняння фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими значеннями індикаторів її рівня. Під пороговими значеннями індикаторів фінансової безпеки розуміють їх граничні величини, недотримання яких призводить до формування негативних тенденцій (виникнення загроз) у сфері фінансової безпеки.

При його використанні нормальні значення індикаторів обмежують зону нормального рівня безпеки підприємства, критичні – зону критичного рівня, критичні плюс дельта – передкризову зону (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Показники фінансового стану підприємства, для яких встановлено нормативні значення згідно з офіційними вітчизняними методиками

Назва показника	Порядок розрахунку	Нормативне значення
Методика Міністерства економічного розвитку і торгівлі України		
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$\frac{OA}{PK}$	Збільшення значення показника є сприятливою тенденцією для підприємства
2. Коефіцієнт покриття	$\frac{OA}{PZ}$	>2
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	$\frac{ГК + ПФІ}{PZ}$	0,2–0,35

Закінчення табл. 5.3

Назва показника	Порядок розрахунку	Нормативне значення
4. Власні оборотні активи (ВОА)	$ВК - НА$	>0
5. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів, %	$\frac{ВОА \cdot 100}{З}$	$>50\%$
6. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$\frac{ВК + ЗНВП + ДМП - НА}{ОА}$	$\geq 0,1$
7. Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{ВК}{Б}$	$\geq 0,5$
Методика Міністерства фінансів України		
8. Коефіцієнт покриття	$\frac{ОА}{ПЗ}$	>1
9. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{ОА - З}{ПЗ}$	$0,6-0,8$
10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{ГК + ПФІ}{ПЗ}$	>0
11. Чистий оборотний капітал	$ОА - ПЗ$	>0
12. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{ВК}{Б}$	$>0,5$
13. Коефіцієнт фінансування	$\frac{ЗНВП + ДЗ + ПЗ + ДМП}{ВК}$	< 1
14. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{ОА - ПЗ}{ОА}$	$>0,1$
15. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{ОА - ПЗ}{ВК}$	>0

Джерело: [29]

Умовні позначення: Б – валюта балансу, НА – необоротні активи, ОА – оборотні активи, З – запаси, ГК – грошові кошти та їх еквіваленти, ПФІ – поточні фінансові інвестиції,

ВК – власний капітал, ЗНВП – забезпечення наступних витрат і платежів, ДЗ – довгострокові зобов'язання, ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормування варто проводити стосовно нормального значення показника:

$$X_i = \left(\frac{P_{i\phi}}{P_{iH}} \right)^b, \quad (1)$$

де $P_{i\phi}, P_{iH}$ – відповідно фактичне і нормальне значення i -го показника;

b – показник ступеня (для показника типу «мінімум» дорівнює 1, для показника типу «максимум» дорівнює -1).

Нормоване значення критичного показника визначається за формулою:

$$X_{i\text{кр}} = \left(\frac{P_{i\text{кр}}}{P_{iH}} \right)^b, \quad (2)$$

де $P_{i\text{кр}}$ – критичне значення вихідних показників.

Таким чином, у якості індикаторів рівня фінансової безпеки підприємства можуть виступати нормовані значення показників, розраховані на базі нормальних (граничних) значень вихідних показників. Наприклад, якщо критичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності дорівнює 0,2, а нормальне 0,5, то значення індикатора відповідно будуть рівні $x_{\text{кр}} = 0,2 / 0,5 = 0,4$ і $x_H = 1$.

Графічна інтерпретація отриманих оцінок допомагає кращому сприйняттю і характеризує не тільки поточний стан підприємства, але і той стан безпеки, до якого варто прагнути.

Фінансово-орієнтовний підхід передбачає виділення наступних систем аналізу фінансової безпеки підприємства:

горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, порівняльний аналіз, інтегральний аналіз та аналіз коефіцієнтів, а саме: коефіцієнти оцінки фінансової стійкості підприємства, платоспроможності (ліквідності), оборотності активів, оборотності капіталу, рентабельності.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає оцінювання стану фінансової безпеки на основі оцінки рівня використання фінансових ресурсів, а також оцінки рівня виконання функцій забезпечення фінансової ефективності діяльності підприємства, його фінансової усталеності і незалежності.

Світова наука розглядає й досвід інтегральної оцінки фінансового стану підприємств, що приписує кожному первинному фінансовому показнику певний фінансовий коефіцієнт. Як мінімальний критерій стійкості фінансового стану підприємства, як правило, використовується ймовірність банкрутства.

Згідно з цією методикою, фінансовий стан підприємства оцінюється шістьма коефіцієнтами. Групування підприємств за такими критеріями оцінювання фінансового стану відображено у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Групування підприємств за критеріями оцінювання фінансового стану

Показник	Границі класів згідно з критеріями (бал)					
	1-й клас	2-й клас	3-й клас	4-й клас	5-й клас	6-й клас
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Більше 0,25–20	0,2–16	0,15–12	0,1–8	0,05–4	0,05–0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Більше 1,0–18	0,9–15	0,8–12	0,7–9	0,6–6	0,5–0
Коефіцієнт поточної ліквідності	Більше 2,0–16,5	(1,9–1,7)–(15–12)	(1,6–1,4)–(10,5–7,5)	(1,3–1,1)–(6–3)	1,0–1,5	Менше 1–0

Закінчення табл. 5.4

Показник	Границі класів згідно з критеріями (бал)					
	1-й клас	2-й клас	3-й клас	4-й клас	5-й клас	6-й клас
Коефіцієнт фінансової незалежності	Більше 0,6–16	(0,59– 0,54) – (15–12)	(0,53– 0,43)– (11,4– 7,4)	(0,42– 0,41)– (6,8–1,8)	0,4–1	Менше 0,4–0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Більше 0,5–15	0,4–12	0,3–9	0,2–6	0,1–3	Менше 0,1–0
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Більше 1,0–15	0,9–12	0,8–9	0,7–6	0,6–3	Менше 0,5–0
Мінімальне значення границі	100	85–64	63,9– 56,9	41,6– 28,3	18	0

Сутність цієї методики полягає в класифікації підприємств за ступенем ризику, виходячи з фактичного рівня показників фінансової стійкості й рейтингу кожного показника, вираженого в балах. При цьому виділяється шість класів підприємств: 1-й клас – підприємство з добрим запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути впевненим у поверненні позикових коштів; 2-й клас – підприємства, що демонструють деякий ступінь ризику по заборгованості, але ще не розглядаються як ризикові; 3-й клас – проблемні підприємства, для яких існує ризик втрати основних і оборотних засобів, але повне отримання процентів є сумнівним; 4-й клас – підприємства з високим ризиком банкрутства навіть після проведення заходів з фінансового оздоровлення, щодо яких кредитори ризикують втратити свої проценти і позиковий капітал; 5-й клас – підприємства дуже високого ризику, практично неплатоспроможні; 6-й клас – підприємства найвищого ризику.

Наступний підхід, так званий «мінімізаційно-критеріальний», передбачає використання критерію «мінімум сукупного збитку, який наноситься безпеці». Конкретизацією такого підходу виступає прийняття у вигляді критерію особливої граничної риси як ознаки критичного або порогового стану соціально-економічної системи, за межами якої виникає загроза або навіть фактично здійснюється деградація і руйнування цієї системи. Цей критерій дуже складно розраховувати із-за відсутності необхідних для цього бухгалтерських і статистичних даних.

У вітчизняній практиці найбільш поширене використання має коефіцієнтний метод визначення фінансового стану підприємства. Найбільш вдалим показником ознак поточної платоспроможності (Пп) за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань, що визначається формулою:

$$\text{Пп} = \text{А}(1030) + \text{А}(1035) + \text{А}(1165) - \text{П}(1695), \quad (3)$$

де $\text{А}(1030) + \text{А}(1035) + \text{А}(1165)$ – відповідні рядки активу балансу;
 $\text{П}(1695)$ – поточні зобов'язання та забезпечення.

Від'ємний результат алгебраїчної суми зазначених статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність цього суб'єкта, а ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, мають місце, якщо на початку і в кінці звітної кварти, який передував поданню заяви про порушення справи про банкрутство, є ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнти покриття (Кп) і забезпечення власними коштами (Кз) у кінці звітної кварти менше їх нормативних значень – 1,5 і 0,1 відповідно. Коефіцієнт покриття визначається за формулою:

$$K_{п} = A(1195) / П(1695), \quad (4)$$

де $A(1195)$ підсумок 2-го розділу активу балансу, а коефіцієнт забезпечення власними коштами має такий вигляд:

$$K_{з} = (П(1495) - A(1095)) / A(1195), \quad (5)$$

де $П(1495)$ – підсумок 1-го розділу пасиву балансу;
 $A(1195)$, $A(1095)$ – підсумки 1-го і 2-го розділів активу балансу відповідно.

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого підприємства застосовується коефіцієнт Бівера, який розраховується за формулою:

$$K_{б} = (Ф(2000) - Ф(2515)) / (П(1595) + П(1695)), \quad (6)$$

де $Ф(2000)$, $Ф(2515)$ – чистий прибуток і амортизаційні відрахування, наведені у рядках 2000 і 2515 форми № 2 відповідно;
 $П(1595)$, $П(1695)$ – довгострокові і поточні зобов'язання.

Ознакою незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, за якого протягом тривалого часу (1,5 – 2 роки) $K_{б} < 0,2$. За цих умов про незадовільну структуру балансу казати ще рано, але фіксується негативна тенденція до структурного розбалансування активів і капіталу підприємства, і як наслідок, – втрата фінансової стійкості і фінансової безпеки.

Підхід до оцінювання фінансової безпеки підприємства заснований на оцінці ймовірності його банкрутства. Зарубіжними та вітчизняними науковцями розроблено достатньо велику кількість моделей прогнозування банкрутства підприємства: моделі Альтмана, Фулера, Чессера, Ліса, Спрінгейта, Таффлера і Тішоу, Конана і Гольдера, Беермана, Гайдака та Стос, метод credit map тощо та вітчизняні моделі Терещенка, Чупіса, Матвійчука.

Моделі, розроблені закордонними вченими, можуть бути прийнятними і для вітчизняних підприємств, однак різні темпи інфляції, фази виробничого циклу, розходження у трудомісткості виробництва, продуктивності праці, недостатня розвиненість вітчизняного фондового ринку, розбіжності в інформаційній базі та інші фактори можуть суттєво впливати на результати розрахунків і правильність висновків, тому вимагають уточнення та адаптації окремих фінансових показників.

? Контрольні питання

1. Які існують джерела негативних впливів на фінансову безпеку підприємства?
2. Які цілі фінансової безпеки підприємства?
3. У чому полягає взаємозв'язок обсягу грошової маси в обігу, темпами її зростання та рівнем інфляції?
4. Які основні індикатори фінансової безпеки?
5. Визначити систему пріоритетних інтересів підприємства задля забезпечення його фінансової безпеки.
6. Визначити структуру та склад механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства.
7. Охарактеризувати механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства, розкрити його функції.
8. Розкрити сутність функціональної структури управління фінансовою безпекою підприємства.
9. Охарактеризувати інструменти забезпечення фінансової безпеки підприємства



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Фінансова безпека підприємства – це:

- а) стан підприємства, який характеризується фінансовою стабільністю і стійкістю, забезпеченістю фінансовими ресурсами, збалансованістю фінансових потоків та розрахункових відносин, ефективністю фінансово-економічної діяльності, рівнем контролю за внутрішніми і зовнішніми ризиками;
- б) рівень забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами, достатніми для виконання існуючих зобов'язань;
- в) здатність фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів;
- г) ступінь захищеності фінансових прав власників.

2. Головною загрозою фінансовій безпеці підприємства є:

- а) нестача фінансових ресурсів;
- б) фінансова криза підприємства;
- в) фінансова нестабільність підприємства;
- г) дефіцит оборотного капіталу.

3. Стан процесу формування і використання ресурсів господарюючого суб'єкта, який забезпечує його розвиток на основі зростання вартості капіталу при збереженні відповідного рівня платоспроможності і кредитоспроможності – це:

- а) стан платоспроможності підприємства;
- б) стан ліквідності підприємства;
- в) фінансова безпека підприємства;
- г) фінансова стійкість підприємства.

4. Причинами порушення фінансової рівноваги на підприємстві є:

- а) диспропорції у процесі розвитку виробництва, що виникають у матеріальному, фінансово-економічному планах, під час зовнішніх конфліктів підприємства, пов'язаних з виробничим процесом;

- б) високий рівень витрат зумовлених дорогоцінними технологіями;
- в) зниження рівня платоспроможності і кредитоспроможності;
- г) правильна відповідь відсутня.

5. До критеріїв, які відображають рівень фінансової безпеки підприємства у межах складової «фінансова незалежність», належать:

- а) ліквідність та платоспроможність;
- б) інвестиційна та інноваційна активність;
- в) витратомісткість виробництва;
- г) конкурентоспроможність продукції підприємства.

6. До критеріїв, які відображають рівень фінансової безпеки підприємства у межах складової «ефективність функціонування», належать:

- а) витратомісткість виробництва;
- б) інвестиційна та інноваційна активність;
- в) ліквідність та платоспроможність;
- г) ресурсний, науковий і виробничо-технічний потенціал.

7. До критеріїв, які відображають рівень фінансової безпеки підприємства у межах складової «здатність до розвитку», належать:

- а) ліквідність та платоспроможність;
- б) інвестиційна та інноваційна активність;
- в) витратомісткість виробництва;
- г) ресурсний, науковий і виробничо-технічний потенціал.

8. Показниками-індикаторами рівня фінансової незалежності підприємства є:

- а) відношення дебіторської заборгованості до кредиторської;
- б) фондвіддача основних засобів;
- в) коефіцієнт оборотності активів;
- г) операційні витрати на одну гривню реалізованої продукції.

9. Показниками-індикаторами ефективності функціонування підприємства є:

- а) фондівдача основних засобів;
- б) відношення дебіторської заборгованості до кредиторської;
- в) відношення дебіторської заборгованості до кредиторської і коефіцієнт оборотності активів;
- г) коефіцієнт оборотності активів.

10. Методи прогнозування банкрутства підприємства умовно поділяють на:

- а) кількісні;
- б) кількісні та якісні;
- в) регресійні;
- г) якісні.

11. Найбільш відомою серед кількісних моделей прогнозування банкрутства підприємства є п'ятифакторна модель:

- а) Альтмана;
- б) Аргенті;
- в) Бівера;
- г) Фултона.

12. Одним із етапів процесу управління фінансовою безпекою підприємства є:

- а) ліквідація проблемних ситуацій, яка полягає у сукупності заходів з вибору важелів впливу на проблему та методів їх усунення;
- б) моніторинг навколишнього середовища з метою мобілізації тимчасово вільних фінансових ресурсів;
- в) оптимізація набору фінансових інструментів задля ефективного управління фінансовими ресурсами;
- г) розроблення граничних значень показників-індикаторів рівня фінансової безпеки підприємства.

13. Основними фінансовими інтересами суб'єктів підприємництва є:

- а) зростання ринкової вартості підприємства;
- б) підвищення рівня рентабельності активів;
- в) максимізація чистого доходу від реалізації продукції;
- г) оптимізація відрахувань підприємства до фондів соціального страхування.

14. Складовими системи забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства є:

- а) підсистема фінансової діагностики, фінансових важелів і методів забезпечення фінансової безпеки;
- б) підсистема фінансової діагностики;
- в) підсистема комплексного та фундаментального аналізу;
- г) підсистема фінансових важелів і методів забезпечення фінансової безпеки.

15. До методів забезпечення фінансової безпеки підприємства належать:

- а) страхування;
- б) інвестування;
- в) кредитування;
- г) фінансове планування.

Розділ 6

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ключові терміни та поняття:

інвестиційна складова економічної безпеки підприємства, загрози інвестиційній безпеці, загрози інвесторам, інвестор, інвестиційна безпека, види інвестицій, класифікації інвестицій, класифікація загроз за видами інвестицій, методи захисту інвестиційної діяльності підприємства



6.1. Класифікація загроз за видами інвестицій

Інвестиції підприємства являють собою вкладення капіталу в усіх його формах в різноманітні об'єкти (інструменти) його господарської діяльності з метою забезпечення зростання його ринкової вартості, а також досягнення іншого економічного або неекономічного ефекту.

Існує багато *класифікацій різновидів інвестицій за різними ознаками:*

- за об'єктами вкладення;
- за характером участі в інвестиційному процесі;
- за відновлювальною спрямованістю;
- за рівнем інвестиційного ризику та ін.

За об'єктами вкладення капіталу розрізняють реальні та фінансові інвестиції підприємства.

Реальні (або капіталоутворюючі) інвестиції характеризують вкладення капіталу у відновлення основних засобів, в інноваційні нематеріальні активи (інноваційні інвестиції), у приріст запасів товарно-матеріальних цінностей та інші об'єкти інвестування, які пов'язані зі здійсненням операційної діяльності підприємства або покращанням умов праці та побуту персоналу.

Фінансові інвестиції характеризують вкладення капіталу у різні фінансові інструменти інвестування, головним чином у цінні папери, з метою отримання доходу.

Загалом у науковій літературі існує безліч тлумачень загроз економічній безпеці, які, з певною часткою умовності, можна перенести і на загрози інвестиційній безпеці. При цьому мають бути розглянуті як внутрішні загрози, так і зовнішні.

До *зовнішніх загроз інвестиційній безпеці* підприємства можна віднести:

- неготовність контрагентів забезпечити необхідний рівень виконання договірних зобов'язань;
- виникнення занадто великої кількості посередницьких фірм;
- стан фондових ринків;
- умови зовнішнього та внутрішнього ринків;
- наявність монополізму в усіх сферах економіки;
- стан банківської системи;
- нестабільність вітчизняної валюти;
- відсоткова політика, що встановилася в країні;
- мінливість законодавства, недосконалість податкового законодавства й тарифної політики;
- політична нестабільність у країні;
- ослаблення й одночасно надмірне державне регулювання в галузях економіки.
- інші.

До *внутрішніх загроз інвестиційній безпеці* підприємства можна віднести дуже велику кількість небезпек, зокрема:

- загрози щодо технологічного рівня виробництва;
- ступінь зносу основних виробничих засобів;
- характер амортизаційної політики підприємства;

- нераціональна фінансово-кредитна політика підприємства;
- недостатня величина фінансових ресурсів для фінансування економічно й соціально важливих інвестиційних проєктів підприємства;
- інші [60].

Інвестиційна діяльність є складовою (окрім фінансової та операційної) загального економічного функціонування підприємства чи організації, яку можна охарактеризувати за рахунок показників ефективності інвестицій (чиста приведена власність, внутрішня норма дохідності) або на основі інформації про грошові потоки (індекс дохідності, індекс прибутковості та період окупності інвестицій).

До загроз інвестиційній безпеці слід віднести загрози рівню ефективності інвестицій та загрози грошовим потокам від інвестування.

Інвестиційну безпеку також необхідно розділити на дві частини:

- інвестиційну безпеку підприємства – відносно досягнення поставлених цілей інвестування;
- інвестиційну безпеку інвесторів, у разі інвестування за рахунок позикового капіталу – відносно інвестиційного доходу у вигляді готівкових дивідендів або капіталізованого доходу.

Інвестиційна безпека підприємства характеризує ефективність використання інвестицій з точки зору досягнення ним поставлених цілей (отримання прибутку, соціального ефекту або бажаного рівня економічної безпеки) та зміну рівня фінансово-економічного стану після реалізації інвестиційного проєкту.

Інвестиційна безпека інвесторів характеризується високим ступенем їх захищеності від можливості втрати інвестованих коштів та недотримання запланованого інвестиційного доходу.

З одного боку, інвестиційна безпека підприємства залежить від того, яким чином індивідуальні інвестори бажають отримувати інвестиційний дохід: у вигляді готівкових дивідендів або капіталізованого доходу, при цьому прибічники першого варіанту зменшують ліквідність підприємства. З іншого

боку, при невиконанні підприємством своїх інвестиційних зобов'язань, які в існуючих класифікаціях ідентифікуються як загрози діяльності, можуть переходити в процес втрати інвестованих коштів, тобто в загрози інвесторам.

Ступінь інформованості інвесторів, які мають справу з неефективним ринком, що, з одного боку, дає можливість отримувати надприбутки інсайдерам, а з іншого – робить більш-менш коректне прогнозування неможливим. Більшість торговців на вітчизняному фондовому ринку не в змозі визначити інвестиційну вартість акцій або внаслідок відсутності необхідної інформації, або внаслідок невідповідності персоналу до подібного аналізу.

Відповідно, маємо поділ інвестиційної безпеки на безпеку реальних інвестицій та безпеку портфеля фінансових інвестицій.

6.2. Загрози та безпека реальних інвестицій

Суть інвестиційної безпеки полягає в тому, що створюється єдиний механізм, який, з одного боку, постійно залучає гроші, а з іншого боку, забезпечує постійний відбір, підготовку і реалізацію нових інвестиційних проєктів та забезпечує мінімізацію ризиків від їх реалізації. Коли інвестиційна діяльність представлена одним інвестиційним проєктом інвестиційна безпека проєкту та інвестиційної діяльності збігаються; коли підприємство за одним напрямом бізнесу здійснює паралельно декілька проєктів постає проблема визначення інтегрального рівня інвестиційної безпеки встановлення внеску кожного проєкту в скарбницю інвестиційної безпеки.

Стосовно реальних інвестицій метою підприємства є *створення інвестиційної політики*, яка в свою чергу складається з проєктів.

Головне значення реальних інвестицій – це забезпечення зростання обсягів реального інвестування з метою оновлення активів підприємства.

Реальне інвестування підприємства пов'язане з численними загрозами та ризиками, які називаються «ризик реального інвестування». Основа ризику реального інвестування підприємства – **проектний ризик**.

Під ризиком реального інвестиційного проєкту (**проектним ризиком**) розуміється можливість виникнення в ході його реалізації несприятливих подій, які можуть викликати зменшення його очікуваного ефекту.

До загроз реальних інвестицій відносяться такі, які виділені у дві групи

1. За показником впливу на ефективність проєкту:

– **загрози, які впливають на формування обсягу інвестиційних витрат:**

– збільшення ціни на окремі закупаювані інвестиційні товари;

– зміни тарифів на здійснення будівельно-монтажних робіт;

– збільшення тривалості будівництва об'єкту;

– збільшення вартості залучення інвестиційних ресурсів;

– зміни структури інвестиційних ресурсів;

– **загрози, які впливають на формування суми чистого грошового потоку:**

– зменшення обсягу реалізації продукції в натуральному вимірі;

– зміна рівня цін на продукцію;

– зміна рівня податкових платежів;

– зміна структури операційних витрат;

– збільшення темпу інфляції.

2. За відносністю до підприємства поділ загроз реальних інвестицій передбачає розділення на **зовнішні та внутрішні**. Вони також частково дублюють загрози портфеля фінансових інвестицій.

До **зовнішніх** відносяться:

– політична нестабільність у країні;

– мінливість законодавства;

– низький рівень інвестиційного клімату;

– відсутність дієвої стратегії залучення та страхування іноземних інвестицій;

- високі інвестиційні ризики за оцінкою міжнародних рейтингових агентств.

До *внутрішніх* належать:

- зниження технологічного рівня виробництва;
- зниження рівня кваліфікації фахівців;
- ступінь зносу основних виробничих засобів та характер амортизаційної політики підприємства;
- нераціональна фінансово-кредитна політика підприємства;
- обмеженість доступних фінансових коштів;
- високий рівень ризикованості інвестиційних проєктів;
- опортуністична поведінка суб'єктів інвестування.

Головні напрями *нейтралізації* проєктних ризиків:

– *розподіл ризиків* (диверсифікація ризиків припускає паралельне проведення різних варіантів підприємницької діяльності з різним рівнем ризиків. Тобто підприємство вкладає кошти не в один вид цінних паперів, а в різні, виготовляє не один вид продукції, а декілька, отримує боргові зобов'язання не в одному банку, а в декількох, здійснює інвестиції не в один проєкт, а в різні, при цьому рівень сукупного ризику зменшується. Ефект від диверсифікації ризику полягає у можливості компенсації витрат, які виникають в одному із напрямів діяльності за рахунок ефекту від інших напрямів діяльності підприємства);

– *формування резервів за проєктом* (створення спеціального резервного фонду (фонду ризику) здійснюється за рахунок відрахувань із прибутку на випадок виникнення непередбачених ситуацій. При визначенні необхідного рівня страхових резервних фондів виходять із середньозваженої величини різних компонентів: ресурсів, поточних активів, основного капіталу. Страхові фонди формують у розмірі 1% від вартості активів чи 1–5% від обсягу продажів, чи 3–5% від річного фонду виплат акціонерам. Рекомендується такий спосіб визначення оптимальної величини резервного фонду: середню суму втрат за минулі три роки варто розділити на середньорічні суми, скоригувавши їх на середньорічні темпи інфляції);

– *хеджування проєктних ризиків* (зазвичай під хеджуванням розуміють діяльність, спрямовану на створення захисту

від можливих втрат у майбутньому, проте така діяльність передбачає одночасну відмову від отримання додаткового ризикового доходу. Тобто це страхування ціни товару від небажаного для суб'єкта господарювання ризику, а також від зниження чи збільшення ціни, що не є сприятливою для підприємця);

– *зовнішнє страхування проєктних ризиків* (страховий захист таких ризиків забезпечують спеціальні страхові компанії, що залучають кошти страхувальників і використовують їх для відшкодування понесених ними збитків при виникненні певних обставин. Сутність страхування виражається в тому, що підприємець готовий відмовитися від частини своїх доходів, аби уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зведення ступеня ризику до мінімуму).

Для оцінювання інвестиційної безпеки підприємства щодо власних проєктів, використовуються три групи показників:

– такі, що характеризують рівень інвестиційної активності підприємства загалом; що описують обсяги реального та фінансового інвестування; що характеризують обсяги формування власних інвестиційних ресурсів; що характеризують грошові потоки з інвестиційної діяльності.

– що характеризують фінансові результати інвестиційної діяльності окремих структурних підрозділів підприємства: фінансові результати по основних формах інвестиційної діяльності; фінансові результати інвестиційної діяльності в регіональному плані; фінансові результати діяльності окремих «центрів інвестицій» [34, 50].

– нормативно-планові показники, що пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства: система внутрішніх нормативів, що регулюють інвестиційну діяльність підприємства; система планових показників інвестиційної діяльності підприємства.

Узагальненими показниками оцінювання є: зростання чистого приведенного доходу, зменшення терміну окупності, зростання внутрішньої норми доходності.

Оцінювання інвестиційних можливостей підприємства включає в себе такі етапи:

1) оцінювання ефективності використання наявних ресурсів з метою виявлення резервів провадження інвестиційної діяльності;

2) оцінювання обсягу та структури ресурсів інвестування з метою вибору оптимального інвестиційного проекту, включаючи розрахунок очікуваного результату;

3) оцінювання впливу інвестиційного процесу на рівень економічної безпеки суб'єкта інвестування.

Методика реалізації даних етапів ґрунтується на класичних прийомах економічного, фінансового, стратегічного та проектного аналізу, а також має суттєву галузеву специфіку. Для промислового підприємства, що прагне спрямувати вивільнені ресурси в інвестиційну діяльність, виглядатиме вона таким чином:

На першому етапі проводиться внутрішня діагностика ефективності використання основних засобів, рентабельності окремих видів продукції, використання прибутку та тимчасово вільних коштів. У результаті визначаються обсяг інвестиційних можливостей та їх форма (земля, капітал, інші ресурси).

На другому етапі відбувається відбір інвестиційного проекту та об'єкта інвестування, де оцінюється поточна та майбутня вартість інвестицій, термін її окупності та прибутковість. Також зважується досяжність та доцільність інвестицій у прямій формі та обирається спосіб участі в капіталі, а також оцінюється ризикованість проекту. При цьому, інноваційне інвестування варто приймати як венчурне.

На третьому етапі оцінюється, яким чином виведення частини ресурсів вплине на показники фінансово-майнового стану та перспективність діяльності суб'єкта інвестування у поєднанні з ефективністю здійсненої інвестиції в контексті рівня економічної безпеки підприємства.

6.3. Загрози та безпека портфеля фінансових інвестицій

Практично всі інвестиційні фінансові операції є ризиковими, оскільки очікуваний рівень інвестиційного доходу не може бути гарантований з повною визначеністю. Тому при використанні того чи іншого фінансового інструменту, необхідно оцінювати його ризик та враховувати загрози, які його спричиняють.

Головна мета інвестиційного фінансування – забезпечення **найдохідніших фінансових інвестицій, які в свою чергу:**

- збільшують рівень вартості підприємства;
- збільшують рівень доходності портфеля.

Загрози для фінансових інвестицій також поділяються на зовнішні та внутрішні.

До *внутрішніх загроз* належать:

- зниження рівня фінансової грамотності;
- зниження рівня доходу;
- низький рівень захисту інвестицій;
- опортуністична поведінка посередників та реципієнтів інвестицій та ін.

До *зовнішніх загроз* відносяться:

- стан банківської системи та фондових ринків;
- монетарна політика держави;
- нестабільність національної валюти;
- умови зовнішнього та внутрішнього ринків;
- наявність монополізму в усіх сферах економіки;
- неготовність контрагентів забезпечити необхідний рівень виконання договірних зобов'язань та ін.

Відповідно застосовуються такі групи оціночних показників щодо безпеки фінансових інвестицій:

1) формування фінансових ресурсів для реалізації інвестиційного рішення. До сукупності оціночних показників належать такі: зростання чистого приведенного доходу, зменшення терміну окупності, зростання внутрішньої норми

доходності. Ця група показників дає можливість аналізувати структуру інвестиційних витрат за джерелами їх утворення, а також оцінити вартість ресурсів, які застосовуються для придбання функціонуючого бізнесу, яка в подальшому може бути використана як ставка дисконтування;

2) освоєння фінансових коштів, що спрямовуються на реалізацію інвестиційного рішення. Це експлуатаційні витрати, що несе підприємство-інвестор і які необхідні для реалізації інвестиційного проєкту можуть бути здійснені як у вигляді одноразових внесень, так і у вигляді поточних і постійних, у будь-якому разі вони можуть бути освоєні одночасно або поступово. Тоді виникає потреба у визначенні ступеня освоєння фінансових коштів, який необхідний для реального оцінювання результатів проєкту і встановлення причин у разі негативної тенденції;

3) виконання плану реалізації продукції або послуг. Ця група показників є пріоритетною, коли метою придбання підприємства як діючого бізнесу, або інвестицій в промислове підприємство, було збільшення обсягів діяльності завдяки галузевій, товарній або регіональній диверсифікації. Ступінь виконання плану або нормативу по сукупному обсягу реалізації дає змогу оцінити можливість досягнення поставлених цілей щодо визначення ступеня виконання плану обсягу реалізації окремо по інвестиційному проєкту і підприємству-інвестору допомагає встановити причини можливого відхилення загального обсягу реалізації;

4) виконання плану поточних витрат. У складі показників цього розділу теж доцільно розглядати окремо показники по інвестиційному проєкту і по підприємству-інвестору з подальшим визначенням загальної суми витрат. За рівнем загальної суми витрат інвестор може робити висновки про ступінь досягнення мети – зниження витратомісткості продукції або діяльності загалом;

5) виконання плану прибутку. Показники, що належать до цього розділу, є найбільш пріоритетними незалежно

від цілей, що переслідує інвестор. Показники цього розділу наочно показують ступінь досягнення підприємством-інвестором своєї найголовнішої мети – підвищення добробуту його власників, що конкретизується у зростанні ринкової вартості підприємства-інвестора таким чином, якщо придбання підприємства як діючого бізнесу приносить прибуток у запланованому розмірі та забезпечує відповідну прибутковість власного капіталу інвестора, то це дає можливість говорити про ефективність реалізації інвестиційного рішення;

6) формування активів. Придбання підприємства як діючого бізнесу обов'язково збільшує актив підприємства-інвестора. При цьому дуже важливим є аналіз не тільки показників приросту активів загалом та їх структурних елементів, а й прибутковості додаткових активів;

7) поточна ефективність реалізації інвестиційного проєкту, яка може бути визначена за допомогою низки показників. Ця група показників є особливо важливою, оскільки вони розглядаються як критеріальні (критерій результативності) під час прийняття інвестиційного рішення щодо придбання підприємства як діючого бізнесу. По них плановими або нормативними значеннями встановлені ті, що були розраховані по прийнятому як найбільш ефективному проєкту, враховуючи ці стандарти і фактичні значення по критеріальних показниках у ході моніторингу досліджуються відхилення (різниця між фактом і нормативом), їх розмір, причини виникнення.

Основною формою залучення коштів у ринкових умовах є розширення акціонерного капіталу. В сучасних умовах акціонування як метод формування інвестиційних ресурсів підприємств найчастіше використовується для реалізації великомасштабних проєктів.

Акціонування являє собою форму одержання додаткових інвестиційних ресурсів шляхом емісії цінних паперів. Ця форма передбачає заміну інвестиційного кредиту ринковими борговими зобов'язаннями, що оптимізує структуру інвестиційних

ресурсів підприємства шляхом зниження частки довгострокових кредитів банку. Акціонування містить у собі додаткові емісії цінних паперів під конкретний інвестиційний проєкт, що забезпечує інвестору участь у статутному капіталі підприємств.

Поділ акцій за характером зобов'язань перед емітентом на прості і привілейовані має найбільш суттєве значення для інвестора з позиції принципової відмінності їх інвестиційних якостей.

Інвестор, вкладаючи свої кошти у той чи інший цінний папір, переслідує певну мету. Якщо інвестор вкладає гроші з метою отримання стабільного доходу, він обере привілейовані акції, за якими дивіденди сплачуються постійно однаково, незалежно від економічного стану підприємства та результатів господарської діяльності.

Але перевагою простих акцій над привілейованими у цьому випадку є те, що інвестор може отримати більш високий дохід в період ефективної діяльності, проте, з іншого боку, й більш низький рівень дивідендів у період занепаду (кризовий період). Ще одним суттєвим недоліком привілейованих акцій у порівнянні з простими є недостатній облік фактора інфляції при виплаті дивідендів.

Рівень інвестиційних ризиків при інвестуванні в прості акції дуже великий, оскільки при банкрутстві та ліквідації акціонерного товариства можна втратити весь інвестований капітал, адже першочергове право на участь у розподілі майна мають власники облігацій та привілейованих акцій, а при неефективній діяльності – дивіденди можуть бути не виплачені, тоді як вони виплачуються власникам привілейованих акцій.

Щодо можливості впливу на підвищення дохідності і зниження рівнів ризиків, то інвестор віддасть перевагу простим акціям, оскільки, володіючи ними, він зможе безпосередньо впливати на ці процеси, а також буде брати участь у розробленні дивідендної політики підприємства. Привілейовані акції такого права не дають.

6.4. Забезпечення мінімальної інвестиційної активності

У процесі реалізації основної мети інвестиційну діяльність спрямовано на вирішення таких важливих завдань розвитку економіки:

1. Визначення шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм та проєктів. Вирішальна роль у реалізації інвестицій належить галузям інвестиційного комплексу, наприклад будівництву. Тому основним завданням інвестиційної діяльності є визначення розвитку цих галузей. Розвинений інвестиційний комплекс дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання національного господарства, запроваджувати найновітніші досягнення технічного прогресу, реалізовувати великі соціально-економічні проєкти.

2. Забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства. Стратегія розвитку будь-якого підприємства від моменту його створення передбачає постійне економічне зростання за рахунок збільшення обсягів і результатів підприємницької діяльності, а також галузевої, асортиментної та регіональної диверсифікації цієї діяльності. Це економічне зростання забезпечується насамперед за рахунок інвестиційної діяльності, у процесі якої реалізуються довгострокові стратегічні цілі підприємства.

3. Забезпечення максимізації доходів від інвестиційної діяльності. Прибуток є основним показником, що характеризує результати не тільки інвестиційної, але й усієї підприємницької діяльності підприємства.

4. Забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків. У сучасному ринковому середовищі обов'язково існують ризики. За певних несприятливих умов ці ризики можуть викликати втрату не тільки прибутку та додаткового доходу від інвестицій, але й частини інвестованого капіталу. Ці обставини зумовлюють необхідність пошуку шляхів та способів зниження ризику при реалізації інвестиційних проєктів.

5. *Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності.* У забезпеченні виходу економіки з кризового стану та її стабільного розвитку вирішальну роль відіграє науково обґрунтована інвестиційно-інноваційна політика держави. Саме вона визначає реальні джерела, напрями, структуру інвестицій, здійснення раціональних і ефективних заходів щодо виконання загальнодержавних, регіональних і місцевих соціально-економічних та інноваційних програм, відтворювальних процесів на макро- і макрорівнях.

Інвестиційна **активність** підприємства прямо залежить від його **привабливості**. Рівень інвестиційної привабливості підприємства визначається ступенем збалансованості інтересів суб'єктів інвестиційного процесу: власники підприємства, інвестори та держава (як гарант задоволення інтересів суспільства загалом), а також споживачі продукції та ін. Визначення ступеня збалансованості інтересів інституцій дає можливість обрати більш прийнятний об'єкт інвестування, однак не дає відповіді на питання про заходи або шляхи, за допомогою яких можна підвищити інвестиційну привабливість підприємства. Щоб зрозуміти причини, які заважають динамічному розвитку підприємства на основі інвестицій, необхідно проаналізувати ступінь задоволеності інтересів суб'єктів інвестиційного процесу та виокремити тих із них, які більше впливають на розбалансованість, з метою подальшого впровадження заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства на основі більш повного врахування інтересів інституцій.

Схема впорядкування інтересів побудована таким чином, що використані у ній показники так чи інакше впливають на інтереси суб'єктів інвестиційного процесу, а їх взаємодія та впорядкування відображають ступінь збалансованості (рис. 6.1). Виокремити чинники, які відображають лише інтереси інвесторів або лише інтереси держави, неможливо, оскільки усі обрані чинники в певному сенсі відображають можливість реалізації їх сукупних інтересів. Тому для кількісного виміру ступеня задоволеності інтересів окремих суб'єктів інвестиційного процесу доцільно відібрати для кожного суб'єкта такі чинники, які є найважливішими з позиції задоволення інтересів [68].

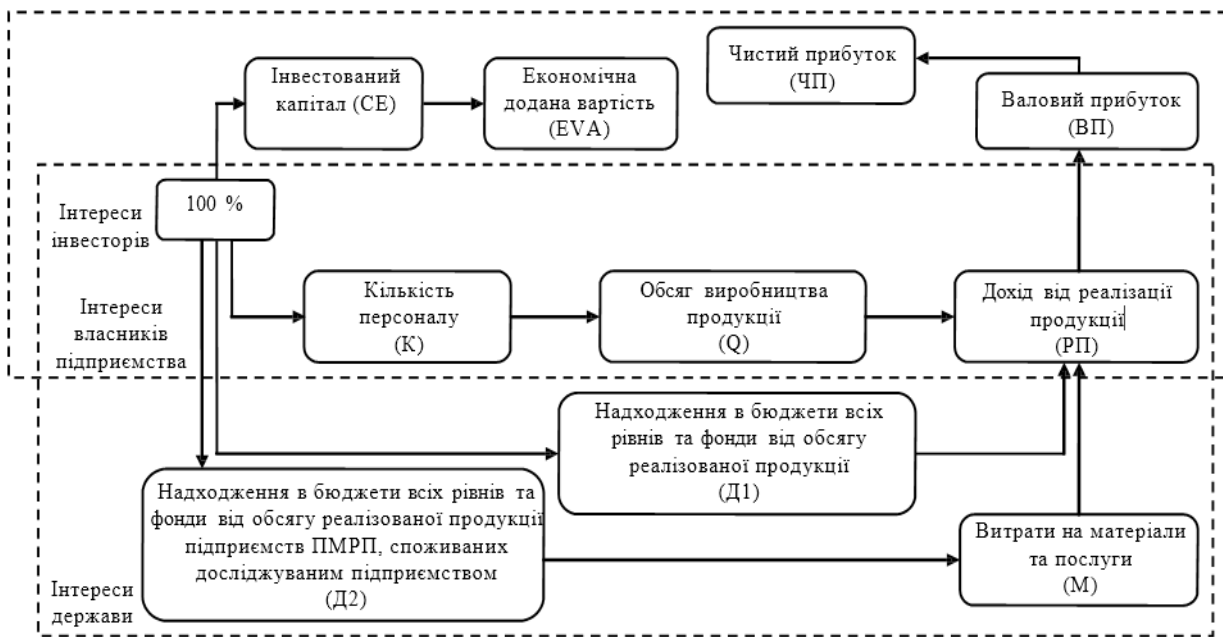


Рис. 6.1. Схема впорядкування показників, які відображають інтереси суб'єктів інвестиційного процесу [68]

Забезпечення інтересів держави як одного з ключових суб'єктів інвестиційного процесу полягає в збільшенні надходжень до бюджетів усіх рівнів та фондів від обсягів реалізації продукції (РП), виробленої на досліджуваному підприємстві (Д1). Тому інтересом держави є збільшення обсягів виробництва (Q) у національній економіці, наслідком якого є також збільшення доходу держави. Ще одним пріоритетом держави є збільшення відрахувань у бюджети всіх рівнів та цільові фонди підприємствами ПМРП, яке відбудеться, якщо досліджуване підприємство збільшить споживання матеріальних ресурсів та послуг (M). Збільшення зайнятості (збільшення кількості персоналу (K)) також входить до інтересів держави. Необхідно відзначити, що збільшення вартості підприємства хоча і є важливим для держави, оскільки покращує імідж країни на міжнародному ринку, однак господарська практика свідчить про більшу пріоритетність надходження відрахувань до бюджетів та фондів різних рівнів.

Інтереси інвесторів відображають показники зростання економічної доданої вартості (EVA) залежно від обсягу інве-

стованого капіталу (*СЕ*), а також чистого прибутку підприємства (*ЧП*) як джерела реінвестування та виплати дивідендів (хоча в Україні виплата дивідендів залишається достатньо рідкісним явищем). Власників підприємства, акціонерів (якщо йдеться про акціонерне товариство), окрім збільшення вартості, залучення достатніх обсягів інвестицій, збільшення прибутку, цікавлять також внутрішні процеси, які впливають на перспективність розвитку підприємства, що відображається у зростанні продуктивності праці та обсягів виробництва, зниженні собівартості продукції та підвищенні її якості та ін. і, як наслідок, збільшенні доходів від реалізації. Маючи інформацію про ступінь задоволеності інтересів кожного окремого суб'єкта інвестиційного процесу, пов'язаного з діяльністю конкретного підприємства, можна робити висновки про причини наявності розбалансованості та впроваджувати заходи щодо підвищення збалансованості інвестиційних інтересів.

Маючи інформацію про ступінь задоволеності інтересів кожного окремого суб'єкта інвестиційного процесу, пов'язаного з діяльністю конкретного підприємства, можна робити висновки про причини наявності розбалансованості та впроваджувати заходи щодо підвищення збалансованості інвестиційних інтересів і, відповідно, підвищення інвестиційної активності.

Резерви підвищення інвестиційної привабливості підприємства перебувають у розумінні керівництвом інтересів кожної окремої інституції, яка бере участь в інвестиційному процесі. Впровадження заходів щодо підвищення ступеня збалансованості інтересів інституцій сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, розвитку на основі інвестицій, більш успішному впровадженню інвестиційних проектів.

Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства залежать від наряду найбільшого впливу на розбалансованість інтересів. Якщо баланс інтересів порушується переважно за рахунок незадоволеності інтересів власників, то для підвищення інвестиційної привабливості підприємства у першу чергу необхідно запровадити заходи, які позитивно вплинуть на задоволеність їх інтересів.

Оскільки збільшення вартості (цінності) підприємства є однією з ключових цілей власників підприємства у сучасних умовах господарювання, а також чинником, який приваблює до підприємства інвесторів, то для підвищення задоволеності інтересів власників та інвесторів необхідним є впровадження заходів, спрямованих на збільшення вартості підприємства.

На підприємствах, де вартісно-орієнтоване управління не впроваджене, доцільною є концентрація зусиль на створенні вартості. В іншому випадку доцільно активізувати діяльність, спрямовану на підвищення вартості підприємства. Як заходи щодо забезпечення зростання показників вартості можна виділити бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг та субконтрактацію, реструктуризацію й реорганізацію ресурсного потенціалу підприємства та ін.

Якщо баланс інтересів порушується переважно за рахунок незадоволеності інтересів інвесторів, то для підвищення інвестиційної привабливості підприємства у першу чергу необхідно запровадити заходи, які дозволять підвищити віддачу від інвестованих коштів та знизити інвестиційний ризик. Підвищення ефективності інвестиційної діяльності пов'язане з раціональністю інвестиційного процесу на підприємстві, відповідністю проєктів, що реалізуються, інвестиційній стратегії, якості управління інвестиційними проєктами та ін.

Управління ризиками полягає в ідентифікації та оцінюванні ризиків, виборі методів впливу на ризики та впровадженні заходів щодо зменшення ризиків у зіставленні з рівнем дохідності. Збільшення інформаційної прозорості підприємства, стабілізація фінансового стану, створення кредитної історії, організація перевірки бухгалтерського обліку аудиторськими компаніями, створення нематеріальних конкурентних переваг та ін. також впливають позитивно на підвищення привабливості підприємства в очах інвесторів та збільшення їх довіри до означеного підприємства.

Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства у разі недостатньої задоволеності інтересів держави доцільно розробляти в напрямку збільшення масштабів виробництва, впровадження нових технологій, які сприяють

підвищенню продуктивності праці, зменшенню матеріаломісткості, підвищенню якості продукції, створенню нових робочих місць і т. д. Це дозволить збільшити відрахування до державного бюджету та до місцевих бюджетів, збільшити надходження до цільових фондів від заробітної плати.

Узагальнені рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємств на основі забезпечення збалансованості інтересів інституцій наведено у табл. 6.1.

Упровадження заходів, які сприятимуть задоволеності інтересів власників, позитивно позначиться на реалізації інтересів інвесторів та держави.

Таблиця 6.1

Рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємств на основі забезпечення збалансованості інтересів інституцій

Особливості порушення балансу інтересів	Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства
Недостатня задоволеність інтересів власників підприємства	<p>Управління результативними показниками фінансово-господарської діяльності підприємства з позицій забезпечення підвищення його вартості.</p> <p>Здійснення реінжинірингу бізнес-процесів як технології забезпечення кардинального зростання вартості підприємства.</p> <p>Упровадження бенчмаркінгу як методу забезпечення покращань у критичних сферах бізнесу.</p> <p>Використання аутсорсингу та субконтрактації як інструментів позитивного впливу на вартість підприємства.</p> <p>Реструктуризація та реорганізація як форми впливу на зміну вартості підприємства.</p>

Продовження табл. 6.1

Особливості порушення балансу інтересів	Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства
	<p>Розвиток корпоративного управління, формування прозорої структури власників. Підвищення кваліфікації працівників Удосконалення структури контрагентів (постачальників та покупців). Упровадження інновацій та зміна стратегічного фокуса. Диверсифікація діяльності підприємства, освоєння випуску нової продукції. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. Збільшення масштабів виробництва, упровадження нових технологій, які сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню матеріаломісткості, підвищенню якості продукції, створенню нових робочих місць</p>
Недостатня задоволеність інтересів інвесторів	<p>Забезпечення інформаційної прозорості діяльності підприємства. Стабілізація фінансового стану. Створення кредитної історії шляхом отримання рейтингу інвестиційної надійності. Організація перевірки бухгалтерського обліку аудиторськими компаніями. Юридична експертиза і приведення документів, які встановлюють право, у відповідність до законодавства. Упровадження заходів щодо уникнення певних ризиків, лімітування концентрації ризиків, хеджування, диверсифікації, страхування ризиків та створення спеціальних резервних фондів. Розроблення інвестиційної стратегії підприємства, інтегрованої до загальної стратегії. Прийняття до впровадження таких інвестиційних проектів, які дозволяють реалізувати економічний потенціал підприємства. Створення нематеріальних конкурентних переваг шляхом розвитку нематеріальних активів підприємства (бренда, іміджу, репутації)</p>

Закінчення табл. 6.1

Особливості порушення балансу інтересів	Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства
Недостатня задоволеність інтересів держави	<p>Збільшення масштабів виробництва, упровадження нових технологій, які сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню матеріаломісткості, підвищенню якості продукції, створенню нових робочих місць.</p> <p>Екологізація виробництва.</p> <p>Упровадження системи екологічного менеджменту.</p> <p>Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу, безпеки праці.</p> <p>Активізація інвестиційної діяльності, яка сприяє підвищенню активності, збільшенню зайнятості у суміжних галузях, на підприємствах ПМРП.</p> <p>Удосконалення податкового планування</p>

Джерело: складено автором за [44, 60]

Основні напрями підвищення ефективності інвестиційної діяльності з боку держави:

- поліпшення відтворювальної структури капіталовкладень;
- зміна галузевої структури для підвищення життєвого рівня населення;
- збільшення обсягів капіталовкладень у будівництво об'єктів соціального користування та медичного забезпечення;
- удосконалення технологічної структури капіталовкладень;
- пріоритетне забезпечення прогресивних напрямів НТП.

Головний фінансовий інтерес – це збільшення ринкової вартості підприємства.

Збільшення ринкової вартості підприємства внаслідок інвестиційної діяльності характеризується **показниками**:

- збільшення суми чистого прибутку;
- приріст власного капіталу;
- ефект синергізму;
- підвищення іміджу підприємства.

Інвестиційна активність на рівні підприємства є комплексною характеристикою інтенсивності інвестиційної діяльності, спрямованої на вкладення власних і залучення іноземних інвестицій у розвиток підприємства.

Існують такі показники оцінювання інвестиційної активності: темпи зростання чистих інвестицій в основні фонди – динаміка чистих інвестицій (чим вище темп зростання, тим активніше проходить процес інвестування); частка інвестицій в основному капіталі – чим вища частка, тим швидше проходить процес оновлення необоротних активів; коефіцієнт потреби інвестування в основний капітал – показує, скільки інвестицій в основний капітал витрачено для збільшення виручки на одну грошову одиницю; коефіцієнт потреби інвестицій в оборотний капітал – показує, на скільки слід збільшити власні обігові кошти для збільшення виручки на одну грошову одиницю; коефіцієнт зносу основних фондів – показує ступінь зношеності виробничого обладнання; коефіцієнт надходження загальний – показує інтенсивність оновлення основних засобів; коефіцієнт вибуття основних засобів – показує інтенсивність вибуття основних засобів.

Інвестиційно активне підприємство – це такий суб'єкт господарювання реального сектору економіки, що має довгострокову стратегію інвестиційної діяльності, деталізовану по роках в інвестиційних проєктах; щорічно направляє на інвестиційно-інноваційний розвиток не менше 20% свого доходу та залучених кредитних ресурсів.

6.5. Управління страховими ризиками

У системі внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків суттєве місце займають їх диверсифікація, трансферт і самострахування.

Диверсифікація буває різних видів:

– диверсифікація видів фінансової діяльності;

- диверсифікація валютного портфеля;
- диверсифікація депозитного портфеля;
- диверсифікація портфеля цінних паперів;
- диверсифікація програми реального фінансування.

Механізм трансферта фінансових ризиків базується на передачі їх партнерам за окремими фінансовими операціями.

Існують такі напрями розподілу ризиків:

- розподіл ризиків між учасниками інвестиційного проєкту;
- розподіл ризиків між підприємством та постачальниками сировини і матеріалів;
- розподіл ризиків між учасниками лізингової операції;
- розподіл ризиків між учасниками факторингової операції.

Механізм самострахування фінансових ризиків базується на резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів, які дозволять нівелювати негативні фінансові наслідки за тими операціями, які не пов'язані з діями контрагентів.

Існують такі напрями самострахування фінансових ризиків:

- формування резервного (страхового) фонду підприємства;
- формування цільових резервних фондів;
- формування резервних сум фінансових ресурсів у системі бюджетів, за різними центрами відповідальності;
- формування системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів за окремими елементами оборотних активів підприємства;
- нерозподілений залишок прибутку, отриманого у звітному періоді.

Класифікація страхування фінансових ризиків за різними ознаками подана в табл. 6.2.

Підприємство самостійно розробляє стратегію інвестиційної діяльності та визначає її обсяг. Цей процес ускладнюється функціонуванням підприємства в умовах ризику та нестійким фінансовим станом, який характеризується окрім сталих показників оцінювання індикативними, що означають інвестиційну безпеку і їх необхідно розраховувати з точки зору ефективності управління процесами інвестування.

Таблиця 6.2

Класифікація страхування

Ознака	Види
За формами страхування	<ul style="list-style-type: none"> – Обов’язкове. – Добровільне
За об’єктами	<ul style="list-style-type: none"> – Майнове. – Страхування відповідальності. – Страхування персоналу
За системами страхування	<ul style="list-style-type: none"> – Страхування за дійсною вартістю майна. – Страхування за системою пропорційної відповідальності. – Страхування за системою першого ризику – з використанням безумовної франшизи; – з використанням умовної франшизи
За видами страхування	<ul style="list-style-type: none"> – Страхування майна. – Страхування кредитних ризиків. – Страхування депозитних ризиків. – Страхування інвестиційних ризиків. – Страхування непрямих фінансових ризиків. – Страхування фінансових гарантій. – Інші види страхування фінансових ризиків

Джерело: розроблено автором за [34]

Аналіз інвестиційної діяльності можна розглядати з позиції інвесторів, а також з позиції аналізу індикативних показників інвестиційної безпеки на рівні підприємства.

Економічна безпека підприємства – це захищеність всебічної діяльності підприємства, яка дозволяє найбільш ефективно використовувати сукупні ресурси, захищає від існуючих небезпек, тим самим сприяє підвищенню інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності будь-яких суб’єктів підприємницької діяльності, особливо в період системної економічної кризи.

? Контрольні питання

1. Назвати етапи формування політики управління інвестиціями.
2. Які є основні напрями підвищення ефективності інвестиційної діяльності з боку держави?
3. У чому полягають основні напрями нейтралізації проектних ризиків?
4. З чого складаються головні методи захисту та нейтралізації загроз інвестиційній діяльності?
5. Які є засоби збільшення ринкової вартості підприємства?



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою, називається:

- а) передання ризику;
- б) страхування;
- в) лімітування;
- г) диверсифікація.

2. Вкладання капіталу у відтворення основних засобів належить до:

- а) реальних інвестицій;
- б) інвестицій у нематеріальні активи;
- в) інвестицій у цінні папери;
- г) фінансових інвестицій.

3. Вкладання капіталу у цінні папери належить до:

- а) інвестицій у ліцензії на використання патенті;
- б) реальних інвестицій;
- в) інвестицій у нематеріальні активи;
- г) фінансових інвестицій.

4. Вкладання капіталу в наукові дослідження належить до:

- а) інвестицій у нематеріальні активи;
- б) реальних інвестицій;
- в) фінансових інвестицій;
- г) інвестицій у цінні папери.

5. Головним критерієм інвестиційної безпеки є:

- а) конкурентоспроможність економіки;
- б) високий рівень прибутковості;
- в) кредитоспроможність підприємств;
- г) високий рівень продуктивності праці.

6. Інвестиційна безпека підприємства – це підскладова:

- а) економічної безпеки підприємства;
- б) кадрової безпеки підприємства;
- в) силової безпеки підприємства;
- г) інформаційної безпеки підприємства.

1. На рівень інвестиційної безпеки впливає:

- а) режим валютного курсу та відсоткова політика;
- б) податкова політика країни;
- в) бюджетна політика країни;
- г) страхування.

2. Реалізація інвестиційної безпеки визначається розробленням механізму:

- а) інвестиційної безпеки;
- б) фінансової безпеки;
- в) силової безпеки;
- г) інформаційної безпеки.

9. Механізм інвестиційного забезпечення економічної безпеки поєднує два основні напрями:

- а) прямий та непрямий вплив;
- б) короткостроковий та довгостроковий;
- в) економічний та фінансовий;
- г) конкурентоспроможний та кредитоспроможний.

10. Для оцінювання економічної ефективності використовують:

- а) чисту поточну вартість;
- б) рентабельність;
- в) точку беззбитковості;
- г) усі відповіді правильні.

11. Пріоритетними напрямками інвестиційної політики мають бути:

- а) розширення потенційних джерел для інвестицій;
- б) створення умов, що стимулюють перетворення нагромаджень капіталу в інвестиції;
- в) мобілізація вільних засобів підприємств на інвестиційні цілі;
- г) усі відповіді правильні.

12. Інвестиційна політика має спиратися на:

- а) продуману стратегію і тактику;
- б) виважені принципи та інструменти реалізації;
- в) достовірний моніторинг, діагностику та оцінку рівня інвестиційної безпеки;
- г) усі відповіді правильні.

13. Формування макроекономічних, законодавчих, інституціональних умов активізації інвестиційних процесів, спрямованих на їх реалізацію не лише приватних, але й загальнонаціональних інтересів – це:

- а) інвестиційне регулювання;
- б) інвестиційне управління;
- в) інвестиційне забезпечення;
- г) інвестиційний контроль.

14. Основною метою діяльності стратегічного інвестора у випадку здійснення фінансового інвестування є:

- а) придбання незначного пакета акцій для забезпечення контролю за діяльністю підприємства-емітента;
- б) придбання блокуючого пакета акцій для забезпечення втручання в управління підприємством-емітентом;
- в) придбання пакета акцій для забезпечення виключно інвестиційного прибутку;
- г) придбання контрольного пакета акцій для забезпечення реального управління підприємством-емітентом.

15. Основною метою діяльності портфельного інвестора є:

- а) придбання блокуючого пакета акцій для забезпечення втручання в управління підприємством-емітентом;
- б) придбання контрольного пакета акцій для забезпечення реального управління підприємством-емітентом;
- в) придбання пакета акцій для забезпечення виключно інвестиційного прибутку;
- г) придбання незначного пакета акцій для забезпечення контролю за діяльністю підприємства-емітента.

Розділ 7

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни та поняття:

інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, охорона здатність, захист, інтелектуальна власність, правова охорона об'єктів інтелектуальної власності, кадрова політика, комерційна таємниця, показники оцінки, кадрова безпека підприємства



7.1. Поняття і складові кадрової безпеки. Характеристика загроз кадровій безпеці підприємства

Розвиток та успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи кадрової безпеки. Така безпека вважається домінуючою щодо інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки пов'язана з персоналом, якість якого є першоосновою в будь-якій діяльності. Ефективне забезпечення кадрової безпеки на підприємстві виступає одним із пріоритетів у досягненні стабільності та процвітання не тільки окремого підприємства чи групи підприємств, але й економічної системи держави загалом.

Персонал підприємства становить найбільш слабку ланку в загальній системі економічної безпеки підприємства. Це пов'язано з тим, що персонал може бути чинником стабільності

економічної безпеки і водночас джерелом негативних впливів на неї. Для недопущення помилкових чи неправомірних дій співробітників на підприємстві має бути налагоджена ефективна система управління персоналом. *Система управління персоналом* – це сукупність взаємопов'язаних заходів для створення умов нормального функціонування персоналу в організації. Так, на рис. 7.1 наведено функції і завдання системи управління персоналом.

Процес планування та управління персоналом має бути спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників. Також важливим завданням системи управління персоналом є забезпечення механізму кадрової безпеки на підприємстві. Недоліки в управлінні кадрами можуть суттєво погіршити ситуацію в цілому на підприємстві. Зокрема це проявляється в зменшенні рівня показника кадрової безпеки як однієї з функціональних складових системи ЕБП.

До *напрямів забезпечення кадрової безпеки* входить:

- забезпечення підприємства необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток;
- розроблення мотиваційних схем і схем оплати праці;
- усунення збитку у зв'язку з трудовими суперечками;
- підвищення лояльності співробітників;
- аналіз ситуації у конкурентів;
- робота із сайтами вакансій, кадровими агентствами;
- аналіз ситуації на ринку праці в регіоні;
- оцінювання підприємства як працедавця (погляд з боку співробітника);
- способи проектування кар'єри (також погляд з боку співробітника).

Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами.

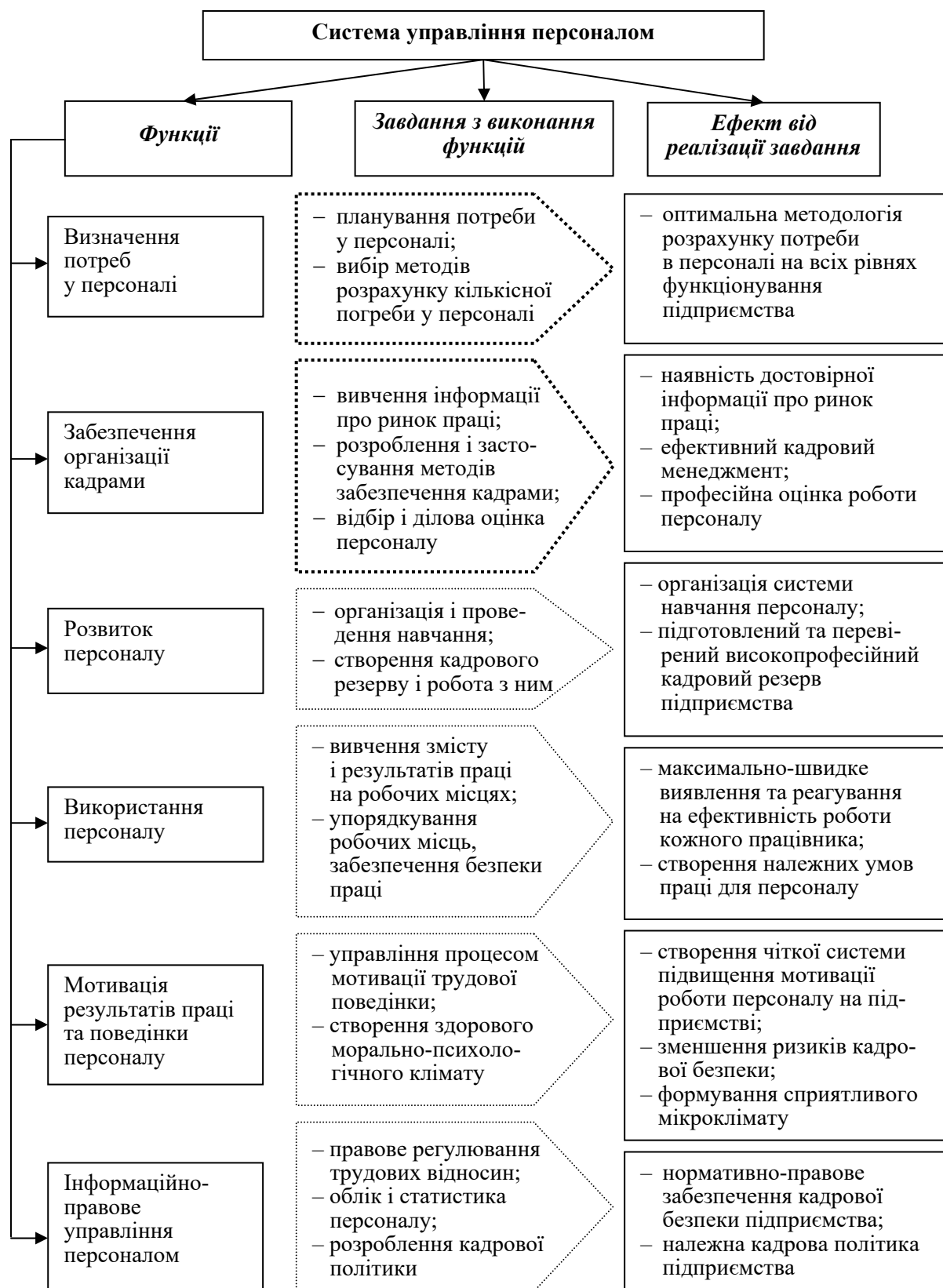


Рис. 7.1. Функції і завдання системи управління персоналом

Джерело: [66]

В основі механізму забезпечення економічної безпеки лежить поєднання трьох базових компонентів: інтереси, загрози як чинники, що створюють небезпеку реалізації інтересів, і система заходів, спрямованих на нівелювання або зменшення цих загроз (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Компоненти механізму забезпечення економічної безпеки

Джерело: [56]

Синергія в управлінні економічною безпекою підприємства з'являється при домінуванні інтелектуальних ресурсів та інноваційності серед можливостей системи. Отже, дотримуючись наведеної схеми, спершу необхідно визначити загрози і тільки після цього ми можемо визначати перелік оціночних індикаторів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства.

Складові кадрової безпеки:

- безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека);
- соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна);
- професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, інформаційна, безпека володіння сучасними знаннями);
- антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека);
- технологічна.

Внутрішні загрози кадрової безпеки:

- невідповідність кваліфікації співробітників посаді, яку займає;
- недостатня кваліфікація працівників;
- відсутність системи оцінювання персоналу;
- слабка організація системи навчання;
- неефективна система мотивації;
- помилки в плануванні ресурсів персоналу;
- відсутність творчих елементів в роботі;
- нецільове використання кваліфікованих співробітників;
- працівники орієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- відсутність або слабкість корпоративної політики.

Зовнішні загрози кадрової безпеки:

- умови мотивації в конкурентів кращі;
- настанова конкурентів на «переманювання»;
- тиск на співробітників ззовні;
- потрапляння працівників у різні види залежності;
- інфляційні процеси [56].

Змістом категорії «кадрова безпека» є характеристика стану економічної системи, за якого відбувається ефективна робота всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистоянь внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники економічної системи.

Кадрова безпека організації побудована на трудових та етичних відносинах *інтелектуального потенціалу*, які забезпечують стабільну і прибуткову роботу підприємства, запобігаючи як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, що сприяє розвитку людського та соціального потенціалу, підвищення рівня і якості життя населення, що притаманні цивілізованому суспільству.

7.2. Методи оцінювання кадрової безпеки підприємства

На сучасних підприємствах питанню кадрової безпеки, основним завданням якої є попередження та ліквідація можливих ризиків і небезпек, приділяється підвищена увага. Кадрова безпека є важливою передумовою для стабільності та розвитку будь-якого підприємства. Головне завдання кадрової безпеки – виявлення і мінімізація загроз, які виникають з вини працівників (крадіжки, підробка документів, невчасність виконання замовлень тощо) і призводять до деструктивних наслідків у роботі підприємства. Саме тому існує необхідність здійснення постійного моніторингу рівня кадрової безпеки задля своєчасного виявлення джерел можливих загроз та мінімізації негативного впливу на власну діяльність. Однак, єдиний загально визнаний підхід до оцінювання кадрової безпеки підприємства відсутній, традиційно здійснюється шляхом розрахунку коефіцієнтів та показників, які характеризують рівень захищеності і ефективності функціонування окремих об'єктів системи кадрової безпеки підприємства.

Найбільш розповсюдженими *методами оцінювання* кадрової безпеки є:

1. *Порівняльний* (порівняння узагальнених індикаторів досліджуваного та «еталонного» підприємств на основі віддалей між локальними показниками системи кадрової безпеки).

2. *Інтегральний* (порівняння фактичного і нормативного значень інтегрального індикатора, тобто дослідження динаміки рівня кадрової безпеки підприємства й можливості її покращання).

3. *Коефіцієнтний* (основу обраних коефіцієнтів визначає узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки).

Згідно з порівняльним підходом визначення рівня кадрової безпеки здійснюють на основі відстані (відхилення) інтегрального показника оцінювання кадрового стану досліджуваного підприємства від нормативного значення показника рівня кадрової безпеки «еталонного» підприємства.

Міра відстані рівня кадрової безпеки досліджуваного підприємства від «еталонного» дорівнює:

$$d(A_i, A_0) = \sqrt{\sum_{j=1}^n (X_{ij} - X_{0j})^2}, \quad (7.1)$$

де $d(A_i, A_0)$ – інтегральна міра відстані рівня кадрового стану підприємства від «еталонного»;

x_{ij} – значення j -го показника для i -го підприємства;

x_{0j} – значення j -го показника для «еталонного» підприємства (нормативне значення показника).

Нормативні значення показників можна отримати за допомогою методів експертного оцінювання або з наукових джерел.

Інтегральний показник $d(A_i, A_0)$ показує рівень відхилення кадрового стану i -го підприємства від «еталонного». Якщо $d(A_i, A_0) = 0$, то це означає, що на підприємстві досягнуто оптимального рівня безпеки. Зростання відстані від «еталонного» підприємства в динаміці свідчить про погіршення кадрового стану і зменшення рівня кадрової безпеки.

Розрахунок такої відстані можна здійснювати для порівняння декількох підприємств, наприклад для оцінювання рівня кадрової безпеки на мікрорівні, рівні регіону, галузі чи держави.

Значення X_{0j} є критичними і встановлюються експертами за принципом, що відхилення відповідного показника діяльності підприємства, за допомогою якого оцінюється рівень кадрової безпеки, від «еталонного» є явищем негативним.

Визначаємо величину квадрата відхилення рівня кадрової безпеки для досліджуваного й «еталонного» підприємств, яка обчислюється на основі формули (7.1).

Недоліком запропонованого підходу є те, що абсолютне значення відстані між рівнями кадрової безпеки досліджуваного та «еталонного» підприємств не передбачає інформації про дійсний стан системи кадрової безпеки підприємства. Проте застосування цього підходу доцільне у випадку, коли досліджується динаміка системи кадрової безпеки підприємства. В цьому випадку тенденція до зменшення віддалі між рівнями кадрової безпеки досліджуваного та «еталонного» підприємств свідчить про покращення стану системи кадрової безпеки підприємства, а протилежна тенденція (зростання віддалі) – про погіршення цього стану.

За інтегральним підходом узагальнений показник рівня фінансової безпеки підприємства з врахуванням наведених вище показників запропоновано обчислювати за формулою:

$$I = \frac{X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot \dots \cdot X_n}{X_1 \cdot X_n}, \quad (7.2)$$

де $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_n$ – фактичні індикатори кадрового стану підприємства збільшення/зменшення (табл. 7.1).

Такий підхід до обчислення інтегрального показника вимагає, щоб відносне зменшення значення одного локального показника кадрової безпеки підприємства не було нижчим за відносне збільшення іншого показника, тобто зниження відносного значення одного показника повинно компенсуватися за рахунок збільшення значень інших показників.

Таблиця 7.1

Нормативні індикатори оцінювання кадрового стану підприємства [68]

Складові КБ	Індикатори кадрової безпеки	Нормативне значення _{ij}
Соціально-мотиваційна безпека ($b_1 = 0,35$)	<i>Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)</i>	0,045
	Показник укомплектованості кадрами ($\Pi_{вр}$)	0,0151
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого ($C_{фФРЧ/мФРЧ}$)	0,0059
	Співвідношення фактичного значення ПП та оптимального по галузі ($C_{фПП/огПП}$)	0,0184
	Коефіцієнт вікової структури персоналу ($K_{вік.стр}$)	0,0294
	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі ($C_{фЗП/гЗП}$)	0,0386
	Показник мотивації заробітної плати ($\Pi_{мотЗП}$)	0,0518
	<i>Частка працівників, які протягом року отримували мінімальну з/п ($Ч_{мінЗП}$)</i>	0,0561
	Співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати ($C_{ПП/ЗП}$)	0,0282
	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($K_{соц.зах}$)	0,0419
	Професійна безпека ($b_2 = 0,25$)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($K_{осв.р}$)
Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($K_{вик.кв}$)		0,0363
Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва ($K_{інт.р. і вин}$)		0,0207
Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($K_{безд.пр}$)		0,0296
Частка працівників, що пройшли навчання протягом року ($Ч_{навч}$)		0,0146
Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{підвищ.кв}$)		0,0159
Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{заб.інф}$)		0,0358
Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{зах.інф}$)		0,0466

Закінчення табл. 7.1

Складові КБ	Індикатори кадрової безпеки	Нормативне значення $_{ij}$
Антиконфліктна безпека ($b_3 = 0,25$)	Рівень розвитку корпоративної культури ($P_{\text{корп.к}}$)	0,0258
	Рівень регламентації соціально-трудових відносин ($P_{\text{реглам.СТВ}}$)	0,0208
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($P_{\text{ЦОЄ}}$)	0,0127
	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($C_{\text{зад.кер}}$)	0,0196
	Ступінь задоволеності працівників роботою ($C_{\text{зад.роб}}$)	0,0517
	Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом ($P_{\text{зад.роб.СУП}}$)	0,0224
	Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем ($C_{\text{фРК/ГРК}}$)	0,0218
	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві ($Ч_{\text{вир.конфл}}$)	0,031
	Рівень лояльності персоналу ($P_{\text{лоя}}$)	0,0442
Безпека життєдіяльності ($b_4 = 0,15$)	Коефіцієнт трудової дисципліни ($K_{\text{ТД}}$)	0,0571
	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($K_{\text{скор.РМ}}$)	0,033
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($K_{\text{скор.ч}}$)	0,0326
	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($K_{\text{скор.проф.ЗіТ}}$)	0,0273

Для оцінювання наближення стану системи кадрової безпеки досліджуваного підприємства до «еталонного» потрібно порівняти інтегральні показники кадрової безпеки цих підприємств. Знайдемо відношення R узагальнених індикаторів рівнів кадрової безпеки досліджуваного та «еталонного» підприємств (у відсотках):

$$R = \frac{I}{I_e} \cdot 100\%, \quad (7.3)$$

де I – фактичне значення інтегрального показника;

I_e – інтегральне значення показника для «еталонного» підприємства.

Коефіцієнтний метод. Інтелектуально-кадрова безпека охоплює п'ять складників: людський капітал, інтелектуальну власність, ринкові активи, структурні активи, соціальний капітал. Тобто, основою інтелектуально-кадрової безпеки є все те, що дасть змогу збільшити чи примножити вже наявні інтелектуальні ресурси з метою досягнення загальної безпеки підприємства. Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі добору працівників та триває протягом періоду функціонування підприємства. Потрібно також пам'ятати, що інтелектуально-кадрова безпека перебуває у постійному розвитку, що потребує застосування прогресивних, ефективних, науково обґрунтованих методів управління. При функціональному підході до оцінювання рівня економічної безпеки інтелектуально-кадрову складову оцінюють за такими коефіцієнтами (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Характеристика основних коефіцієнтів оцінювання рівня інтелектуально-кадрової складової

Оцінювання рівня інтелектуально-кадрової складової ЕБП		
$k_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих	Відображає рух кадрів на підприємстві, який обумовлений незадоволеністю працівників виробничим порядком або незадоволеністю керівника підприємства рівнем компетентності працівника

Закінчення табл. 7.2

Оцінювання рівня інтелектуально-кадрової складової ЕБП		
$k_{\text{п}}$ – коефіцієнт продуктивності праці	Відношення обсягу продукції до витраченої кількості праці (в годинах) на її виробництво	Характеризує здатність робітників підприємства виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг продукції
$k_{\text{рац}}$ – коефіцієнт раціоналізаторської активності	Відношення кількості винаходів (раціональних пропозицій, ноу-хау тощо) до кількості працюючих	Відображає частку пропозиції, які сприяють підвищенню продуктивності праці, що припадає на одного працюючого
$k_{\text{квал}}$ – коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	Відношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників до загальної кількості працівників	Характеризує рівень забезпеченості підприємства висококваліфікованими і кваліфікованими кадрами

Джерело: [56]

Оцінювання рівня **кадрової складової** економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати на основі аналізу показників, які характеризують якість управління та роботу персоналу, розвиток інтелектуального потенціалу.

Для побудови системи показників оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства використовуються такі форми статистичної звітності: Звіт з праці (річний та щомісячний), Звіт з використання робочого часу; Звіт про стан заборгованості із заробітної плати, Чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів та ін. Ці дані готують такі служби підприємств: відділи праці та зарплати, кадрів, планово-економічний, бухгалтерія.

Інша методика знаходження рівня кадрової безпеки базується на використанні методу експертних оцінок. Згідно з цією методикою дослідження певного економічного явища проводиться зовнішнім аудитором або внутрішнім експертом за розробленою системою критеріїв. Рівень кадрової безпеки можна оцінювати в розрізі її основних складових елементів

(найм працівників, лояльність, контроль). Проте спроба практичного застосування цієї методики показала, що остання містить елементи суб'єктивізму, тому не завжди може відобразити реальний стан справ на підприємстві.

Більш точним є оцінювання будь-якого соціально-економічного явища за допомогою розробленої системи показників, що базуються на використанні офіційних статистичних даних або даних внутрішньовиробничого обліку. Система показників для оцінювання рівня кадрової безпеки включає декілька коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт стабільності персоналу. Визначається як різниця між 1 та коефіцієнтом плинності ($K_{пл}$):

$$K_1 = 1 - K_{пл}. \quad (7.4)$$

Високий рівень коефіцієнта плинності може інформувати про невідповідність умов праці, неефективну мотиваційну систему чи незадовільне управління персоналом. У своїй діяльності підприємство повинно тяжіти до зростання показника стабільності персоналу, що свідчитиме про розвиток лояльності та прихильного ставлення працівників до організації і цілей підприємства.

2. Коефіцієнт стабільності персоналу за кількістю штатних працівників розраховується як відношення кількості штатних працівників ($\Pi_{обл.шт.}$) до середньооблікової чисельності персоналу ($\Pi_{обл.}$):

$$K_2 = \frac{\Pi_{обл.шт.}}{\Pi_{обл.}}. \quad (7.5)$$

Певні ризики для підприємства створюють позаштатні працівники, які можуть служити джерелом витоку комерційної інформації, ноу-хау, надання консультації контрагентам про послуги підприємств, на яких за сумісництвом працює працівник. Тому зростання цього показника призводить до підвищення рівня кадрової безпеки.

3. Коефіцієнт освітнього рівня персоналу визначається відношенням кількості працівників з неповною та повною вищою освітою ($\Pi_{\text{в.о.}}$) до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{\text{обл.шт.}}$):

$$K_3 = \frac{\Pi_{\text{в.о.}}}{\Pi_{\text{обл.шт.}}} \quad (7.6)$$

Зростання даного коефіцієнта характеризує високий рівень професіоналізму працівників, інтелектуальний потенціал організації та здатність до винахідництва, що має безпосередній вплив на кадрову безпеку підприємства.

4. Коефіцієнт стабільності персоналу за віком. Розраховується як відношення кількості штатних працівників у віці 35–49 років ($\Pi_{\text{в.}}$) до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{\text{обл.шт.}}$):

$$K_4 = \frac{\Pi_{\text{в.}}}{\Pi_{\text{обл.шт.}}} \quad (7.7)$$

Практика свідчить, що найбільш стабільною категорією працівників щодо проблеми плинності кадрів є персонал у віці 35–50 років. Основними перевагами цієї групи працівників є наявність досвіду роботи, особистісна сформованість, потреба стабільності і росту в межах підприємства. Через це для більшості організацій така категорія працівників може стати фундаментом у веденні ефективної господарської діяльності і важливим критерієм кадрової безпеки.

5. Коефіцієнт лояльності персоналу або коефіцієнт стабільності персоналу за стажем роботи. Визначається як відношення чисельності персоналу, працюючого на підприємстві понад п'ять років ($\Pi_{\text{ст.}}$), до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{\text{обл.шт.}}$):

$$K_5 = \frac{\Pi_{\text{ст.}}}{\Pi_{\text{обл.шт.}}} \quad (7.8)$$

Тривала праця персоналу в межах одного підприємства свідчить про задоволення працівників умовами роботи, оплатою праці, сприятливим психологічним кліматом тощо. Тому, чим більше значення коефіцієнта, тим вищий рівень лояльності працівників.

6. Коефіцієнт трудової дисципліни персоналу. Визначається як різниця між 1 та коефіцієнтом простоїв і прогулів ($K_{п.п.}$):

$$K_6 = 1 - K_{п.п.} \quad (7.9)$$

Цей показник характеризує один із складових елементів кадрової безпеки – контроль. Показує рівень дотримання працівниками внутрішнього розпорядку та регламенту роботи, організованість і дисциплінованість кадрів. Зростання його засвідчує використання ефективної моделі управління персоналом і налагоджену систему контролю за діяльністю працівників.

7. Коефіцієнт гармонійності визначається відношенням кількості персоналу, середній рівень заробітку якого вищий, ніж середня заробітна плата в країні, регіоні чи галузі ($\Pi_{з.п.}$), до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{обл.шт.}$):

$$K_7 = \frac{\Pi_{з.п.}}{\Pi_{обл.шт.}} \quad (7.10)$$

Заробітна плата є одним з основних джерел мотивації для працівників. Чим більше підприємство дбатиме про її ріст, а рівночасно й добробут власного персоналу, тим лояльніше працівник ставитиметься до своїх обов'язків і намагатиметься не втратити роботу. Цей фактор зводить до мінімуму навмисні дії працівників щодо нанесення шкоди підприємству і свідчить про гармонійні відносини між працівниками та адміністрацією.

8. Коефіцієнт преміювання можна розрахувати відношенням фонду додаткової заробітної плати ($\Phi_{д.з.п.}$) до загального фонду оплати праці штатних працівників ($\Phi_{з.п.}$):

$$K_8 = \frac{\Phi_{\text{д.з.п.}}}{\Phi_{\text{з.п.}}} \quad (7.11)$$

У сучасній практиці управління персоналом значну частку складають витрати на додаткову заробітну плату, основна частина якої витрачається на преміювання. Тому визначення цього показника дозволяє оцінити рівень матеріального стимулювання працівників, що є одним з важливих елементів кадрової безпеки. Його підвищення показує ріст мотивації працівників і, як наслідок, поліпшення кадрової безпеки підприємства.

На основі запропонованих коефіцієнтів можна визначити узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки:

$$K_{\text{к.б.}} = \sqrt[8]{\text{ПК}i} \quad (7.12)$$

Позитивним вважається, коли значення цього коефіцієнта близьке до 1 або наближається до нього.

Отже, ефективна кадрова безпека підприємства має цілеспрямований вплив на формування здатності підприємства реалізувати свої можливості щодо досягнення економічного росту і стабільності. Це може бути досягнуто насамперед за рахунок високого рівня інтелекту співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту. Слід зазначити, що запропоновану систему показників варто аналізувати в динаміці за останні два-три роки. Її можна доповнити іншими коефіцієнтами, які характеризували б рівень стимулювання персоналу, оплати праці, кар'єрного росту тощо. Іншими словами, кадрова безпека підприємства має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу установи, а з іншого – стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи.

7.3. Особливості та структура інтелектуальних ресурсів підприємства в контексті їх захисту та безпеки підприємства

Інтелектуальні ресурси підприємства – це сукупність наукових та загальних знань працівників, їх досвід, знання, вміння і навички, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, разом з інтелектуальною працею вони виступають основою для створення інтелектуального капіталу.

Інтелектуальні ресурси підприємства включають:

- ✓ інтелектуальний капітал,
- ✓ інтелектуальну працю,
- ✓ інтелектуальні продукти, які у свою чергу також можуть бути використані як засоби виробництва.

Таким чином, інтелектуальні ресурси трансформуються у інтелектуальний капітал, який, в свою чергу, виступає інтелектуальним ресурсом для нового обороту капіталу. Інтелектуальні ресурси набувають форми інтелектуального капіталу, коли залучаються до обороту, споживаються та створюють інтелектуальні продукти на основі авансованої вартості. Інтелектуальні ресурси виступають основою для визначення інтелектуального потенціалу.

Інтелектуальний капітал – це інтелектуальні ресурси, що здатні створювати нову вартість підприємства і представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засоби створення нової вартості. Інтелектуальний капітал підприємства є похідним від інтелектуальних ресурсів.

Основні завдання процесу управління інтелектуальним капіталом наведено на рис. 7.3.

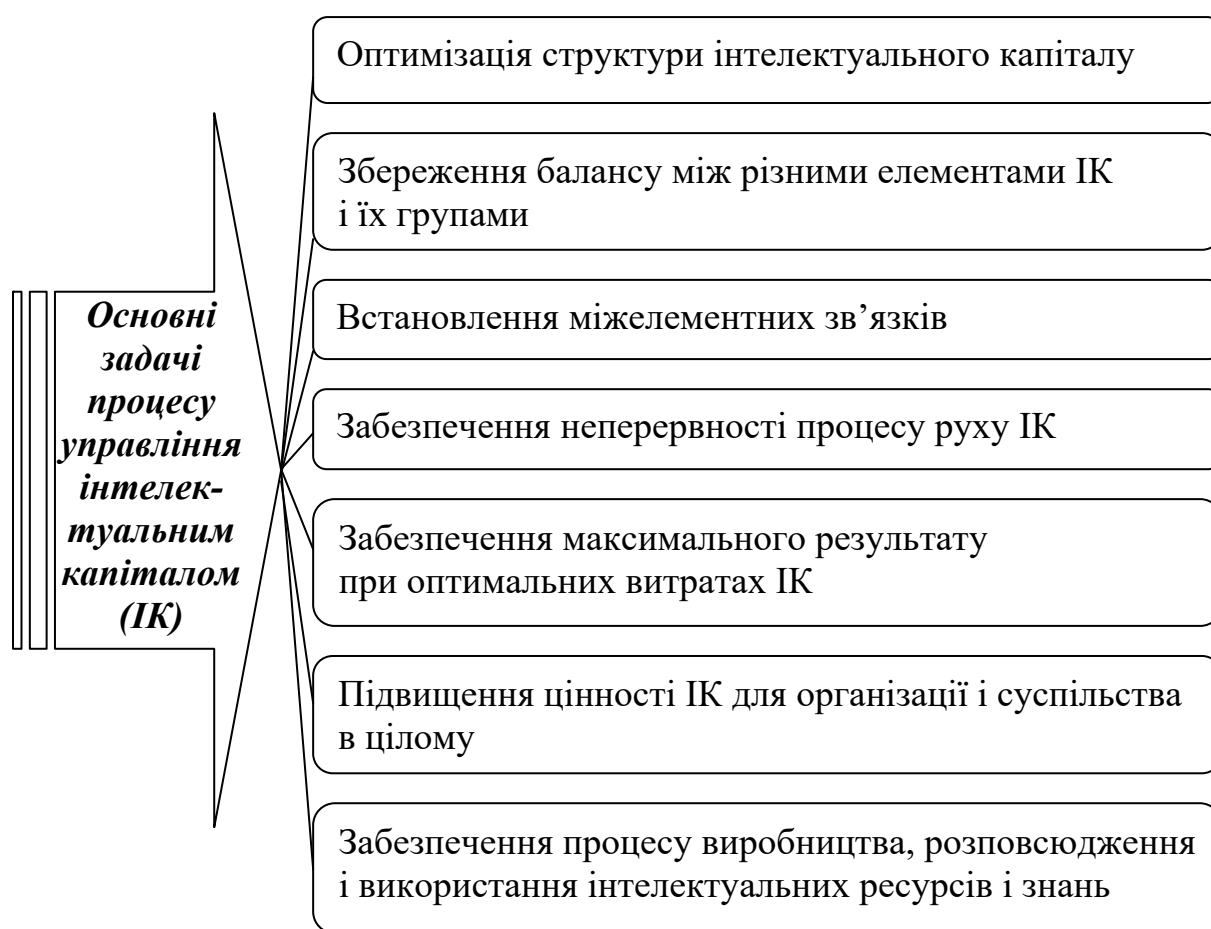


Рис. 7.3. Основні завдання процесу управління інтелектуальним капіталом

Джерело: [66]

Інтелектуальний потенціал відображає здатність підприємства до відтворення знань та досягнення бажаного фінансово-економічного стану за допомогою взаємодії наявних інтелектуальних і традиційних ресурсів. Інтелектуальний потенціал можна розглядати як основу для визначення інноваційного потенціалу підприємства разом із фізичним і фінансовим капіталом, які в сукупності створюють унікальні можливості ведення інноваційної діяльності для кожного конкретного підприємства.

На сучасному етапі неможливий розвиток підприємства без використання інтелектуальних ресурсів, які є поштовхом до всіх позитивних змін.

? Контрольні питання

1. Яку звітність підприємства можна використати для визначення показників оцінювання кадрової безпеки?
2. Навести основні положення Закону України «Про захист персональних даних», що стосуються кадрової безпеки.
3. Які дії негативно впливають на інтелектуальну складову економічної безпеки?
4. Перерахувати види порушень при недотриманні кадрової безпеки.
5. Які ознаки правопорушень у поведінці співробітників свідчать про можливі злочини?
6. Як повинна проводитись оперативна робота з кадрами на підприємстві?
7. Як впливає мотивація та стимулювання персоналу на забезпечення економічної безпеки?
8. Які методи оцінювання персоналу використовують в економіці для забезпечення економічної безпеки підприємства?
9. Від яких чинників залежить ефективність та продуктивність роботи персоналу?
10. Яку звітність підприємства можна використати для визначення показників оцінювання кадрової безпеки?
11. Які найрозповсюдженіші методи оцінювання кадрової безпеки?
12. Яка структура інтелектуальних ресурсів?
13. З чого складається інтелектуальний капітал?
14. Які основні завдання процесу управління інтелектуальним капіталом?
15. Яку здатність відображає інтелектуальний потенціал?



Тести для самоконтролю

1. Кадрова складова економічної безпеки характеризується такими показниками:

- а) Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників у загальній чисельності працівників і плинність кадрів;
- б) плинність кадрів;
- в) показники освітнього рівня (питома вага осіб, що мають вищу освіту в загальній чисельності працівників);
- г) фізичне старіння кадрів;
- д) низька кваліфікація кадрів.

2. Інтелектуальна складова економічної безпеки характеризується такими показниками:

- а) питома вага інженерно-технічних і наукових працівників у загальній чисельності працівників;
- б) плинність працівників високої кваліфікації;
- в) фізичне старіння кадрів;
- г) низька кваліфікація кадрів.

3. До внутрішніх загроз кадрової безпеки належать:

- а) усі відповіді правильні;
- б) невідповідність кваліфікації співробітників посаді, яку займає та недостатня кваліфікація працівників; працівники орієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- в) відсутність системи оцінювання персоналу та слабка організація системи навчання; нецільове використання кваліфікованих співробітників;
- г) неефективна система мотивації; помилки в плануванні ресурсів персоналу; відсутність творчих елементів у роботі.

4. До внутрішніх загроз кадрової безпеки належать:

- а) усі відповіді правильні;
- б) умови мотивації в конкурентів кращі та настанова конкурентів на «переманювання»;
- в) тиск на співробітників ззовні та потрапляння працівників у різні види залежності;
- г) інфляційні процеси.

5. До складових кадрової безпеки належать:

- а) усі відповіді правильні;
- б) безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека) та соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна);
- в) професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, інформаційна, безпека володіння сучасними знаннями) та антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека);
- г) технологічна.

6. Найбільш розповсюдженими методами оцінювання кадрової безпеки є:

- а) усі відповіді правильні;
- б) порівняльний;
- в) інтегральний;
- г) коефіцієнтний.

7. Порівняльний метод оцінювання кадрової безпеки – це:

- а) порівняння узагальнених індикаторів досліджуваного та «еталонного» підприємств на основі відстаней між локальними показниками системи кадрової безпеки;
- б) порівняння фактичного і нормативного значень інтегрального індикатора, тобто дослідження динаміки рівня кадрової безпеки підприємства й можливості її покращення;
- в) на основі обраних коефіцієнтів визначається узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки;
- г) усі відповіді правильні.

8. Інтегральний метод оцінювання кадрової безпеки – це:

- а) порівняння фактичного і нормативного значень інтегрального індикатора, тобто дослідження динаміки рівня кадрової безпеки підприємства й можливості її покращення;
- б) порівняння узагальнених індикаторів досліджуваного та «еталонного» підприємств на основі віддалей між локальними показниками системи кадрової безпеки;
- в) на основі обраних коефіцієнтів визначається узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки;
- г) усі відповіді правильні.

9. Коефіцієнтний метод оцінювання кадрової безпеки – це:

- а) на основі обраних коефіцієнтів визначається узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки;
- б) порівняння фактичного і нормативного значень інтегрального індикатора, тобто дослідження динаміки рівня кадрової безпеки підприємства й можливості її покращення;
- в) порівняння узагальнених індикаторів досліджуваного та «еталонного» підприємств на основі відстаней між локальними показниками системи кадрової безпеки;
- г) усі відповіді правильні.

10. Інтелектуальні ресурси підприємства – це:

- а) сукупність наукових та загальних знань працівників, їх досвід, знання, вміння і навички, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, разом з інтелектуальною працею вони виступають основою для створення інтелектуального капіталу;
- б) здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засоби створення нової вартості;
- в) здатність підприємства до відтворення знань та досягнення бажаного фінансово-економічного стану за допомогою взаємодії наявних інтелектуальних і традиційних ресурсів;

- г) можливості, які надані інтелектуальними ресурсами в часі і просторі, що можуть бути використані для розв'язання поставленого завдання.

11. Інтелектуальний капітал – це:

- а) інтелектуальні ресурси, здатні створювати нову вартість підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засоби створення нової вартості;
- б) сукупність наукових та загальних знань працівників, їх досвід, знання, вміння і навички, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, разом з інтелектуальною працею вони виступають основою для створення інтелектуального капіталу;
- в) здатність підприємства до відтворення знань та досягнення бажаного фінансово-економічного стану за допомогою взаємодії наявних інтелектуальних і традиційних ресурсів;
- г) можливості, які надані інтелектуальними ресурсами в часі і просторі, що можуть бути використані для розв'язання поставленого завдання.

12. Інтелектуальний потенціал відображає здатність:

- а) здатність підприємства до відтворення знань та досягнення бажаного фінансово-економічного стану за допомогою взаємодії наявних інтелектуальних і традиційних ресурсів;
- б) здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засоби створення нової вартості;
- в) сукупність наукових та загальних знань працівників, їх досвід, знання, вміння і навички, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, разом з інтелектуальною працею вони виступають основою для створення інтелектуального капіталу;

- г) можливості, які надані інтелектуальними ресурсами в часі і просторі, що можуть бути використані для розв'язання поставленого завдання.

13. Інтелектуальні ресурси підприємства включають:

- а) усі відповіді правильні;
- б) інтелектуальний капітал;
- в) інтелектуальну працю;
- г) інтелектуальні продукти, які у свою чергу також можуть бути використані як засоби виробництва.

14. Коефіцієнт стабільності персоналу за кількістю штатних працівників розраховується як:

- а) відношення кількості штатних працівників до середньо-облікової чисельності персоналу;
- б) відношення кількості штатних працівників до середньо-облікової чисельності персоналу;
- в) відношенням кількості працівників з неповною та повною вищою освітою до середньооблікової чисельності штатного персоналу;
- г) як відношення кількості штатних працівників у віці 35–49 років до середньооблікової чисельності штатного персоналу.

15. Коефіцієнт освітнього рівня персоналу визначається шляхом відношення:

- а) кількості працівників з неповною та повною вищою освітою до середньооблікової чисельності штатного персоналу;
- б) відношення кількості штатних працівників до середньо-облікової чисельності персоналу;
- в) відношення кількості штатних працівників до середньо-облікової чисельності персоналу;
- г) як відношення кількості штатних працівників у віці 35–49 років до середньооблікової чисельності штатного персоналу.

Розділ 8

БЕЗПЕКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни та поняття:

інноваційна безпека підприємства (безпека інноваційної діяльності), систематизація видів загроз інноваційної діяльності, турбулентність, ризики інноваційної діяльності, ідентифікація ризиків реалізації інноваційного проєкту, управління ризиком інноваційній діяльності, показники стану інноваційної безпеки підприємства



8.1. Види загроз інноваційній діяльності підприємства

У структурі економічної безпеки особливе місце займає інноваційна складова. На думку Краснощокової Ю.В., в інноваційній безпеці вирішальною умовою вважається дотримання та реалізація інтересів підприємства, а така безпека безпосередньо спрямована на формування необхідних і достатніх умов для збільшення можливостей створення та використання інновацій з метою розроблення та впровадження конкурентоспроможності продукції й технологій на рівні світових стандартів [62, с. 177]. Поряд з цим Максимова Т.С., Філімонова О.В., Лиштван К.В. [62, с. 181] як **інноваційну безпеку** підприємства розуміють послідовну, заплановану, цілеспрямовану, комплексну діяльність підприємства щодо

зміни кожного з елементів бізнесу певного підприємства, викликану попитом, обумовлену науково-технічним прогресом і спрямовану на діючу організаційну структуру, технологічні процеси, стиль і методи управління, продукцією, що випускається, джерела сировини й матеріалів, ринки збуту.

За дослідженням Краснощокової Ю.В. в інноваційній безпеці вирішальною умовою є дотримання та реалізація інтересів підприємства, а така безпека безпосередньо спрямована на формування необхідних та достатніх умов для збільшення можливостей створення та використання інновацій: продуктових, технологічних, економічних, організаційних та соціальних з метою розроблення та впровадження конкурентоспроможності продукції й технології на рівні світових стандартів [60].

Інноваційна безпека підприємства і безпека інноваційної діяльності – це тотожні поняття, і обидва часто зустрічаються в науковій літературі.

При визначенні інноваційної безпеки слід відштовхуватися від специфіки інновацій та інноваційної діяльності як ключового фактора сучасного соціально-економічного розвитку, що активно впливає на розвиток науки, техніки, сучасних технологій, стан виробництва і економіки загалом, а також від змісту комплексного поняття «інноваційна система», яке відображає рівень інноваційного розвитку конкретного суб'єкта бізнес середовища та країни загалом.

Зовнішнє середовище, що діє на підприємство під час розроблення та впровадження інноваційних проєктів і програм, можна розподілити на рівні за факторами впливу та дії системи інноваційної безпеки підприємства відповідно до можливості протидії, зменшення негативних факторів впливу на інноваційну діяльність, виконання інноваційного проєкту, результат реалізації інноваційного проєкту та загалом на діяльність підприємства.

Так, сучасними загрозами інноваційній безпеці України є: недостатній рівень фінансування наукового-технічних робіт (НТР); слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій; зниження експорту та зростання імпорту наукоємних товарів;

слабкий рівень інформатизації інноваційної сфери; недосконала стимулююча та податкова політика держави; повільний розвиток ефективних форм інноваційної діяльності.

Відповідно, під **зовнішніми загрозами інноваційної безпеки підприємства** слід розуміти сукупність умов і факторів, що ускладнюють або що унеможливають впровадження і реалізацію інноваційних проєктів, у свою чергу їх можна поділити на політичні, економічні, інформаційні, фінансові та кадрові (рис. 8.1). Крім цього, необхідно визначити рівні загроз інноваційній безпеці підприємства, що характеризують рівень контрольованості загроз і небезпек зовнішнього середовища та об'єктивну можливість підприємства певним чином впливати на рівень цих загроз і небезпек.

Характеристика трьох рівнів загроз і небезпек наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Характеристика рівнів загроз і небезпек інноваційної діяльності підприємства

Рівень загроз	Рівень контрольованості	Характеристика системи інноваційної безпеки
Перший рівень	Контрольований рівень	Підприємство може здійснювати аналіз небезпек і джерел їх походження, має засоби та можливість для зменшення їхнього негативного впливу або й повної нейтралізації, чи запобігання їхнім проявам
Другий рівень	Відносно контрольований рівень	Підприємство має можливість здійснювати контроль над станом своїх відносин із цими контрагентами і таким чином корегувати та вчасно мінімізувати проблеми, виявляти джерела виникнення загроз і небезпек, конфліктні ситуації, працюючи у відповідному правовому полі
Третій рівень	Неконтрольований рівень	Загрозам і небезпекам третього рівня підприємство не може протидіяти

Джерело: складено автором за [47, 60, 62, 73]

ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

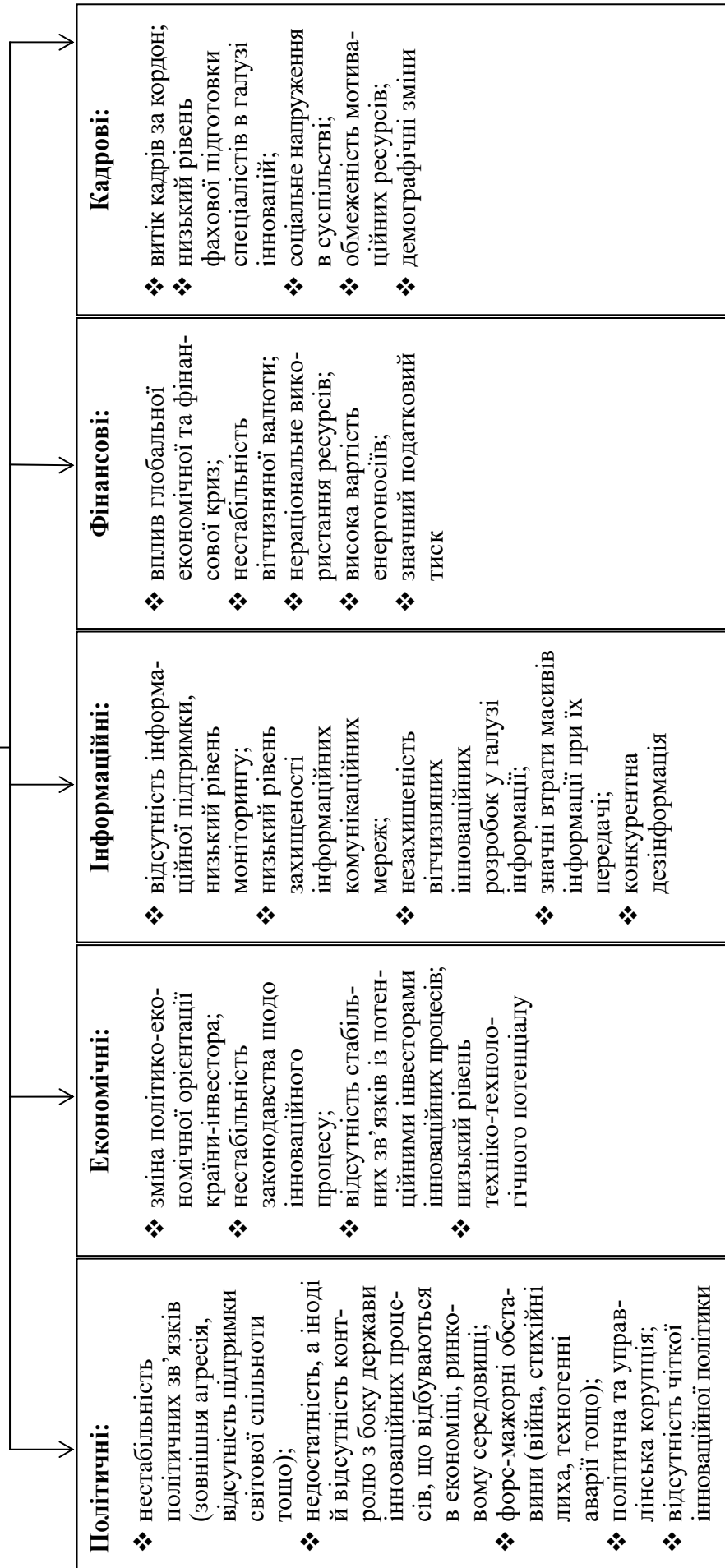


Рис. 8.1. Зовнішні загрози інноваційній діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за [47, 57, 62]

До першого рівня загроз інноваційній безпеці в системі економічної безпеки підприємства, що є контрольованим, входять: постачальники, інвестори, проектні організації, дилери, субпідрядники. Ефективність протидії загрозам першого рівня цілком залежить від стратегії та тактичної роботи системи економічної безпеки підприємства, своєчасного реагування на можливі зміни зовнішнього середовища.

До другого рівня, що визначений як відносно контрольований, входять конкуренти, споживачі, державні соціальні фонди та органи податкового контролю. На цьому рівні своєчасне виконання встановлених податкових, соціальних та інших норм, визначених законодавством для регуляції інноваційної діяльності, зменшує або цілком нейтралізує можливі потенційні загрози.

До третього неконтрольованого рівня загроз і небезпек зовнішнього середовища підприємства належить вплив на підприємство та його діяльність державних виконавчих органів, громадських організацій, засобів масової інформації, кримінальних структур і природно-кліматичних факторів. Для нейтралізації їхньої шкідливої дії необхідно звертатися до державних правоохоронних і контролюючих органів, що повинні відповідно до чинного законодавству регулювати зовнішні відносини щодо інноваційної діяльності підприємства та стояти на захисті інтересів трудових колективів і підприємств у дотриманні їхніх законних прав.

Останнім часом активно досліджується поняття «**турбулентність**» щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. **Турбулентністю** є процес турбулізації потоку, що змінюється в широкому діапазоні під дією швидкості потоку, вібрації та інших факторів і перешкод. При турбулентному русі потужність процесу релаксації зростає, однак турбулентний рух є більш складним і менш хаотичним, ніж ламінарний.

Турбулентність у бізнесі визначається як непередбачувані та швидкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його функціонування [62]. Характерними ознаками турбулентності є агресивність, хаотичність і непередбачуваність. Посилення турбулентності зовнішнього

чи внутрішнього середовища супроводжується ризиками, хаосом і невизначеністю.

У свою чергу, Ансоффом досліджено та визначено три ступені інтенсивності впливу зовнішніх факторів на характер змін у внутрішньому середовищі підприємства: значний вплив зовнішніх факторів погіршує (або поліпшує) інноваційну діяльність підприємства, у тому числі зі створенням загрози для функціонування; поміркований вплив зовнішніх факторів не загрожує функціонуванню, але змінює показники інноваційної діяльності підприємства; незначний вплив зовнішніх факторів не призводить до суттєвих змін результатів діяльності. Принцип, визначений І. Ансоффом, означає: підвищення динамізму змін середовища повинно активізувати стратегічну поведінку підприємств. Від ступеня інтенсивності змін зовнішнього середовища залежить характер змін у внутрішньому середовищі підприємства. При побудові моделі можливої турбулентності та стратегічної парадигми можливого успіху І. Ансоффом доведено закономірність дії трьох основних складових: рівня турбулентності зовнішнього оточення підприємства, ступеня агресивності поведінки підприємства до зовнішнього середовища та реактивності керівництва підприємства (тобто його здатності швидко реагувати на зовнішні зміни). Ця парадигма визначає, що інноваційна діяльність підприємства активізується, коли агресивність і реактивність підприємства відповідають турбулентності його зовнішнього середовища [47].

Водночас, оскільки ми говоримо про інноваційні підприємства, то ці підприємства, динаміка розвитку яких значно перевищує динаміку росту підприємств, що не займаються інноваційною діяльністю. Закономірним є той факт, що кожний етап реалізації та виведення на ринок результату продукту проекту є етапом, у якому система підприємства переходить на якісно новий рівень – тобто еволюціонує. Ця еволюція відбувається не тільки внаслідок позитивного вектора ефектної реалізації проекту, а й зміни дискретних величин зовнішнього середовища, що є посиленням фактором біфуркації, яка діє на інноваційне підприємство на кожному етапі інноваційного проекту.

Зважаючи на те, що з одного боку, за місцем в системі виділяють інновації на вході, виході та ті, що стосуються системної структури (управлінської, виробничої, технологічної), а, з іншого, – за сферою застосування виокремлюють технічні (які пов'язані з продукцією, виробництвом, технологією) та організаційні (які змінюють систему управління та організацію інноваційного процесу). Таке твердження дозволяє сформулювати дві підсистеми інноваційної безпеки: інтелектуально-інноваційну та виробничо-інноваційну. Якщо стан першої підсистеми обумовлюється інтелектуальним потенціалом персоналу підприємства та дієвістю системної структури суб'єкта господарювання, що функціонує із застосуванням прогресивних підходів і методів управління, рівень другої складової визначається, з одного боку, відповідністю сировини, техніки та технологій конкурентним аналогам, а, з іншого, – сучасністю продукції та її затребуваністю ринком [62].

Існує така систематизація видів загроз, що виникають в інноваційній діяльності *промислового* підприємства: внутрішні і зовнішні.

За сферами виникнення:

– *зовнішні загрози* – виникають за межами підприємства (бізнесу) й об'єднуються в такі групи; соціально-економічні, науково-технічні і технологічні, політико-правові, природно-кліматичні, екологічні, демографічні, кримінальні;

– *внутрішні* – формуються виникають безпосередньо у сфері інноваційної діяльності промислового підприємства і можуть спричинятися необґрунтованою і необ'єктивною інноваційною і інвестиційною стратегією і політикою підприємства; прорахунками маркетингової політиці; управлінськими помилками при плануванні й прогнозуванні інноваційних процесів, організації і управлінні; порушеннями технології виробництва тощо. Відповідно до виділених складових інноваційної безпеки виділяють такі внутрішні загрози інноваційної діяльності підприємства, що наведені на рис. 8.2.

ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ ІННОВАЦІЙНИЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

<p>Організаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ некваліфікований менеджмент; ❖ поганий соціально психологічний клімат у колективі; ❖ неефективна система мотивування працівників задіяних у процесі інноваційної діяльності; ❖ прийняття помилкових рішень; помилки в плануванні і проектуванні інноваційних проєктів; ❖ перевитрати 	<p>Кадрові:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ недостатній рівень кваліфікації персоналу; ❖ відсутність фахівців з управління інноваційною діяльністю; ❖ плінність кадрів; ❖ опір змін з боку працівників; ❖ неспроможність робітників підприємства реалізувати передбачені інноваційним проєктом роботи; ❖ неспроможність працівників освоювати нове обладнання та технології тощо 	<p>Технологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ймовірність швидкого відтворення досягнень підприємства-інноватора конкурентами або розроблення ними більш ефективного нововведення; ❖ підвищенні порівняно з попередніми оцінками поточні витрати; підвищений порівняно з попередніми оцінками період адаптації технології; помилки у використанні техніки та технології тощо 	<p>Ресурсні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ недостатність матеріальних, технічних, людських та фінансових ресурсів; ❖ зриви постачання сировини та матеріалів; ❖ нерациональне використання ресурсів 	<p>Продуктові:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ невиконання інноваційним продуктом, тих технологічних завдань, які перед ним поставлені; ❖ неприйняття інноваційного продукту споживачем; ❖ неякісно організована система управління запасами
---	--	---	--	---

Рис. 8.2. Внутрішні загрози інноваційній діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за [47, 57, 62]

Залежно від можливості прогнозування:

– прогнозовані загрози – які можна передбачати, відносно яких відомі джерела виникнення, умови появи, час і період життя, динаміка і характер їх впливу на ключові результати діяльності підприємства, встановлені методи і обрані інструменти для мінімізації негативного впливу передбачених загроз на результати інноваційного процесу;

– непрогнозовані загрози – непередбачувані загрози виникають раптово, несподівано, невідоме джерело, їх що породжує і на які параметри фінансово-господарської діяльності підприємства у першу чергу вони впливатимуть.

Залежно від джерел виникнення загрози поділяються на:

– об'єктивні – які виникають без участі, поза волею господарюючого суб'єкта і зазвичай прописуються в укладених підприємством угодах як форс-мажорні або обставини непереборної сили (війни, природні катастрофи, наукові відкриття, інформаційна неадекватність розповсюдження даних тощо);

– суб'єктивні – породжуються усвідомленою або ненавмисною дією суб'єкта економічної діяльності.

По вірогідності настання:

– наявні загрози – мають цілком чітку природу і реальну вагу і тому можуть бути враховані при розробленні бізнес-планів господарської діяльності і в тому числі в частині реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів;

– приховані загрози проявляються в діях недобросовісних конкурентів, зловживаннях органів влади або окремих керівників цих органів, у злочинних діях власного персоналу тощо.

Крім того виділяють і систематизують сукупність ключових загроз залежно від етапів життєвого циклу інноваційного процесу:

1) на етапі розроблення загрози можуть бути спричинені: невизначеністю кінцевого результату; непередбаченими витратами; помилками у виконанні науково-дослідній і дослідно-

конструкторській роботі; недостатнім рівнем кваліфікації працівників; відсутністю комплексності у використанні ресурсів; недосконалістю планів і прогнозів тощо;

2) на етапі виведення продукції на ринок ключові загрози пов'язані з: неефективністю державного регулювання в сфері інвестицій і інновацій; змінами в податковій політиці; зниженням ділової активності учасників інноваційно-інвестиційного процесу; інфляцією; непередбаченими техніко-технологічними складнощами; фінансовими не прогнозованими ускладненнями; зниженням якісних характеристик ресурсів, що використовуються; соціальними ускладненнями; втратою носія науково-технічних і інноваційних ноу-хау тощо;

3) на етапі зростання продажу загрози пов'язані з коливанням ринкових процентних ставок і змінами вартості кредитних ресурсів; збільшенням тривалості виробничого процесу, змінами кон'юнктури ринку ресурсів та інші загрози, що притаманні попередньому етапу;

4) на етапі зрілості доцільно попереджувати негативні наслідки ймовірного прояву таких загроз: прорахунки в оцінюванні конкурентоспроможності; зміни відносин з партнерами; зміни кон'юнктури ринку інновацій, прорахунки в його аналізі і визначенні тенденцій розвитку; помилки в бізнес плануванні тощо;

5) на етапі спаду, враховуючи загрози попереднього етапу, варто запобігати достроковій втраті монопольного положення отриманого впровадженням інновації; негативному прояву морального старіння інновації; зміни запитів споживачів; необхідність науково-практичного доопрацювання інновації.

Інноваційної безпека підприємства є балансом результативності, якого планується досягнути при запровадженні інноваційного проєкту та загроз і небезпек, пов'язаних із науково-технічними розробками, станом технологій і технологічним рівнем, на якому знаходиться підприємство, і його готовністю до втілення таких розробок і технологій.

8.2. Сутність і завдання управління ризиком інноваційних проєктів

Ризики є результатом будь-яких економічних рішень, оскільки невизначеність – неминуча умова управління. Інноваційна діяльність завжди передбачає ризик, який включає постійну кількість факторів. Їх вплив на результати діяльності неможливо точно розрахувати заздалегідь. Вибираючи конкретний проєкт, необхідно оцінити його ефективність, невизначеність та фактори ризику. У загальному вигляді ризик в інноваційній діяльності визначається як ймовірність втрат, що виникають при вкладенні коштів в розроблення і виробництво нововведень.

Дослідник І.О. Бланк надав визначення поняттю «ризик» як імовірності настання події, пов'язаної з можливими фінансовими втратами або іншими негативними наслідками [34].

Категорію «ризик» можна визначити як небезпеку потенційно можливої, вірогідної втрати ресурсів або недоотримання доходів порівняно з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді діяльності. Існуючі теорії аналізу і оцінювання проєктного ризику визначають ризик як категорію вірогідності. Тому найбільш обґрунтовано з погляду діяльності підприємства класифікувати ризик як вірогідність виникнення певного рівня втрат або виграшу.

Ризик інноваційної діяльності виникає тоді, коли існує більше ніж один варіант реалізації нововведення. У загальному вигляді ризик інноваційної діяльності фахівці [41, с. 123; 42, с. 76; 56 с. 275] визначають як імовірність втрат, що виникають при вкладенні коштів у виробництво нових товарів (послуг), розроблення нової техніки й технологій, які не матимуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладенні коштів у розробку управлінських інновацій, які не дадуть очікуваного ефекту.

До видів ризику, які виникають в інноваційній діяльності підприємств і організацій, відносяться: ризик помилкового відбору проєктів, маркетингові ризики, ризик посилення

конкуренції, ризик незабезпечення проєктів достатніми фінансовими ресурсами, ризик непередбачених витрат, ризик невиконання контрактів та ін. Крім того, на інноваційну діяльність впливають такі ризики, як кредитні, інвестиційні, зовнішньоекономічні, неповнота і неточність інформації.

Загалом до ризиків, що виникають в процесі інноваційної діяльності, належать такі:

- ризики помилкового вибору напряму інноваційної діяльності;
- ризики недостатнього забезпечення інноваційної діяльності фінансуванням;
- ризики постачання ресурсами, необхідними для інноваційної діяльності;
- маркетингові ризики збуту результатів інноваційної діяльності;
- ризики виникнення непередбачених витрат і зниження доходів;
- ризики посилення конкуренції;
- ризики, пов'язані з недостатнім рівнем кадрового забезпечення;
- ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на інноваційний продукт тощо.

Така градація ризиків дозволить чітко визначити місце кожного ризику в їх загальній системі та створить умови для ефективного застосування відповідних методів і прийомів управління цими ризиками. Для ефективного управління ризиками важливо чітко уявити причини їх виникнення. Причинами помилкового відбору проєктів є необґрунтоване визначення пріоритетів фінансово-економічного розвитку організації, нечіткість вибору виду стратегії інновацій (наступальної або захисної); неадекватний вибір різних видів інновацій (технологічних або продуктових, принципово нових або модернізованих).

На етапі ініціації інноваційного проєкту основними джерелами економічної безпеки виступають автори інноваційного задуму, власники підприємства, інвестори та кредитні організації, банки в разі, коли для розроблення та реалізації

інноваційного проєкту підприємство планує залучити додаткові кошти, кредити комерційних банків. Найбільшою небезпекою цього етапу є небезпека інформаційна, що полягає в недостатній чи некваліфіковано зібраній і проаналізованій інформації, що лежить в основі ідеї проєкту, оскільки від повноти та об'єктивності зібраної та наданої керівництву інформації та від правильно відібраної керівництвом ідеї проєкту залежить подальша доля проєкту та результат, що отримає підприємство внаслідок розроблення та реалізації проєкту.

Ідентифікація ризиків реалізації інноваційного проєкту полягає в усвідомленні того, які події можуть мати негативний вплив на проєкт, тобто визначення потенційних джерел інноваційного ризику. Перелік таких негативних подій повинен бути вичерпним, тобто має охоплювати усі потенційні ризикові події, які можуть настати, незалежно від наслідків цих подій чи від їх ймовірності настання. Такий перелік повинен уточнюватися протягом усього періоду реалізації інноваційного проєкту. На першому етапі управління ризиками інноваційної діяльності важливо виділити види інноваційних ризиків залежно від наслідків, які вони можуть мати для підприємства-інноватора у процесі безпосередньої реалізації інноваційного проєкту. Зокрема, істотний вплив на інноваційні проєкти підприємства можуть чинити так звані ризики мікросередовища, до яких належать:

– організаційні ризики (неефективна стратегія інноваційної діяльності підприємства, незадовільна організація роботи підрозділів, які займаються інноваційними розробками, неефективно побудовані канали поширення інформації в процесі інноваційної діяльності, можливі конфлікти у процесі реалізації інноваційних розробок тощо);

– маркетингові ризики (неефективний підбір відповідних маркетингових стратегій пропагування та впровадження інновацій);

– фінансові ризики (брак необхідних для реалізації інноваційних проєктів коштів, погіршення фінансового стану підприємства, складність одержання зовнішніх позик для фінансування інноваційних проєктів тощо);

– ризики управління персоналом (неспроможність штатних працівників підприємства самостійно реалізувати інноваційний проєкт, плинність кадрів, неефективна система мотивування працівників, які задіяні у процесі інноваційної діяльності тощо).

Ступінь ризику залежить від таких факторів: обсягів отриманої точної інформації; рівня розроблення методології та теорії проблем, які використовуються в процесі пошуку інноваційних ідей; виду впровадження етапів; рівня професіоналізму робітників тощо [53].

Управлінням ризиками в інноваційній діяльності – це сукупність практичних заходів, що дозволяють знизити невизначеність результатів інновації, підвищити корисність реалізації нововведення, знизити ціну досягнення інноваційної мети.

До числа **основних завдань управління ризиками** в інноваційній діяльності належать:

- прогнозування прояву негативних факторів, що впливають на динаміку інноваційного процесу;
- оцінка впливу негативних факторів на інноваційну діяльність і на результати впровадження нововведень;
- розробка методів зниження ризиків інноваційних проєктів;
- створення системи управління ризиками в інноваційній діяльності.

Управління ризиками інноваційних проєктів є складним процесом, який вимагає вироблення спеціальних методів і інструментів, а також виконання численних робіт, пов'язаних з реалізацією цих методів, зокрема:

– формалізація об'єкта управління для конкретного підприємства: розроблення «реєстру ризиків», у тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку); – оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує,

наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати. Класичне визначення толерантності до ризику – рівень збитку, який підприємство здатне витримати без серйозних фінансових наслідків. Найчастіше ризик-апетит (схильність до ризику в процесі управління бізнесом) вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але можуть застосовуватися і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком. Незнання своєї схильності до ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства; – формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику;

– розроблення механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінювання ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.).

Реалізація цілей і завдань управління ризиками покладається на менеджерів інноваційних проєктів.

Зниження невизначеності результатів інноваційної діяльності досягається створенням бази даних про інноваційні проєкти і накопиченням інформації про ступінь і якість їх реалізації. Однак надлишок інформації про нововведення не знижує невизначеності. Для управління ризиками в інноваційній діяльності необхідне забезпечення релевантності (достатності) інформації для прийняття рішень.

Управління економічними ризиками суб'єктів господарювання – це система цілеспрямованого впливу на всі види ризику підприємства, які в своїй сукупності дозволяють уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки суб'єктивно-об'єктивного характеру господарського середовища.

Основним елементом процесу управління ризиком інноваційної діяльності є визначення *методу оцінювання інноваційного ризику*. Існують такі основні *методи оцінювання інноваційного ризику*:

1. Статистичний метод оцінювання ризику полягає у вивченні статистики втрат (негативних наслідків реалізації рішень), які мали місце в аналогічних видах підприємницької діяльності. При цьому можуть використовуватись різні способи оцінювання, в тому числі і дисперсійний аналіз. Основним показником, який розраховується на підставі статистичного методу, є частота втрат, пов'язаних із певним видом діяльності [57].

2. Метод доцільності затрат, орієнтований на ідентифікацію потенційних зон ризику по проєкту [57]. Узагальненим фактором ризику тут вважається перевитрата коштів порівняно із запланованим обсягом. При цьому перевитрати по проєкту можуть бути викликані одним із чотирьох факторів або їх комбінації:

- 1) первісна недооцінка вартості проєкту;
- 2) зміна меж проєктування;
- 3) зміни в продуктивності;

4) збільшення первісної вартості проєкту. Врахування таких факторів дозволяє, після розбивки інвестиційного процесу на окремі стадії, оцінити зону ризику, в яку потрапляє проєкт на кожній стадії і таким чином захистити інвестора від критичного та катастрофічного ризиків, оскільки на кожній стадії інвестор може прийняти рішення про припинення асигнувань по проєкту.

3. Метод експертного оцінювання. Основна ідея цього методу полягає у використанні інтелекту людей та їх здатності знаходити рішення слабо формалізованих завдань. Методика проведення експертного оцінювання:

- 1) формування мети оцінювання;
- 2) постановка завдання;
- 3) створення групи управління процесом оцінювання;
- 4) опис форми отримання необхідних результатів;

5) підбір експертів та визначення їх компетентності. Підбір експертів повинен здійснюватись таким чином, щоб фахівці, які увійшли в групу, по-перше, були обізнані в специфіці роботи підприємства (об'єкта рішень); по-друге, не були б зацікавлені в результатах оцінювання. Тому, як правило, до групи експертів включають 2–3 фахівців підприємства і 2–3 зовнішніх експертів.

б) складання анкет опитування;

7) вибір методу отримання інформації;

8) безпосереднє опитування експертів;

9) оброблення результатів і складання звіту для прийняття рішення.

4. В основі аналітичного методу лежить класичне правило ринкової економіки про те, що більший ризик пов'язаний з більшим доходом, тому застосування будь-якого методу з аналітичних менеджер зводить до оцінювання приросту доходу проєкту і приросту ризику проєкту, тобто граничної корисності.

5. Для аналізу ризику, яким може бути обтяжений проєкт, може стати в нагоді інформація про вплив факторів ризику подібних за сутністю проєктів, виконаних раніше. Для цього створюється інформаційна база і на підставі її дослідження роблять узагальнення і приймають рішення щодо проєкту. Недоліком цього методу є його описовий характер, а також є те, що з часом вплив факторів ризику навіть на подібні проєкти може змінитися, так само може змінитись і сам «набір» факторів ризику.

Для ефективного управління інноваційним ризиком, необхідно мати певний план послідовних дій, які будуть визначати, що необхідно робити на певному етапі, які методи і заходи застосовувати.

Найбільш поширеними є такі етапи управління ризиками інноваційної діяльності підприємств: виявлення можливих інноваційних ризиків; визначення ймовірності виникнення кожного такого ризику; оцінка наслідків ризику; визначення способів реагування на виявлені та оцінені ризики.

Ідентифікація ризиків реалізації інноваційного проєкту полягає в усвідомленні того, які події можуть мати негативний вплив на проєкт, тобто визначення потенційних джерел інноваційного ризику. Перелік таких негативних подій повинен бути вичерпним [57, 62].

Важливим елементом процесу управління ризиком інноваційної діяльності є визначення способів реагування на виявлені та оцінені ризики. У теорії та практиці найбільш поширеними методами реагування на ризики є:

– уникнення інноваційних ризиків, найчастіше через усунення причини таких ризиків (наприклад, придбання прав власності на готові інноваційні розробки, залучення до реалізації інноваційного проєкту кваліфікованого підрядника тощо);

– прийняття інноваційних ризиків, яке може бути як пасивним (коли свідомо приймаються ті ризики, який мають низький рівень негативного впливу на реалізацію інноваційного проєкту), так і активним (коли розробляється план дій у випадку настання ризиків, що загрожують інноваційному проєкту);

– оптимізація (зниження) ступеня інноваційних ризиків (наприклад, через створення відповідних резервів, страхування ризиків тощо) [57].

Найважливішим елементом аналізу інноваційного ризику є усвідомлення усіма учасниками інноваційної діяльності того, що дійсно ризиковою поведінкою підприємства є не реалізація інноваційних проєктів, а відмова від їх здійснення, що призведе у майбутній перспективі до погіршення конкурентоспроможності підприємства та втрати ринкових позицій.

У розробленні і реалізації конкретного інноваційного проєкту задіяні всі функціональні підсистеми підприємства. Кожна з функціональних підсистем вирішує завдання, направлені на досягнення цілей інноваційного проєкту. При рішенні цих завдань може виникнути безліч ризиків. Спочатку встановлюється головна мета, основні цілі і приватні підцілі служать орієнтиром для інноваційних проєктів, що розробляються і впроваджуються на підприємстві.

Розроблення і впровадження інноваційних проєктів є процесом, у якому беруть участь усі структурні підрозділи підприємства. Представлення підприємства у вигляді багато-структурної системи дає можливість моделювати ситуації, відповідні різним стратегічним рішенням як для всього підприємства загалом, так і для окремого інноваційного проєкту.

Залежно від інноваційної стратегії підприємства відбувається структуризація глобальної мети підприємства на складові цілі інноваційних проєктів. Сформульована мета проєкту повинна дотримуватися на всіх етапах його життєвого циклу, оскільки її зміна неминуче призведе до необхідності відмови від цього проєкту і переходу до розроблення нового.

Через це управління ризиком відбуватиметься через вже існуючі функціональні підсистеми, в яких можливо організувати додаткові ланки, обмежені за часом існування закінченням такого інноваційного проєкту. Це дає можливість інтенсифікувати все щодо інноваційної діяльності підприємства. Причому, стає значно простіше визначити ступінь відповідальності кожної з функціональних підсистем за досягнення цілей конкретного інноваційного проєкту.

Ще одна перевага такого підходу полягає в тому, що між функціональні зв'язки встановлюються і перетворюються залежно від цільової орієнтації і етапу інноваційного циклу.

У першу чергу, встановлюється місія підприємства – сфера впливу, яка вимагає змін і на яку направлені інноваційні проєкти, потім визначається інтегральна мета – бажаний результат діяльності, досягнутий в рамках певного проміжку часу, що характеризується створенням продукту або послуги, що поставляється на ринок. Далі виділяється домінуюча мета – отримання доходу підприємством, яка може бути досягнута шляхом реалізації різних цілей більш низького порядку. Структуризація таких цілей показана на прикладі інноваційної діяльності підприємства.

У межах її структуризації виділено три основні цілі:

- створення нових конкурентоспроможних продуктів;

- підтримка конкурентоспроможності продуктів, що випускаються;
- забезпечення інноваційних розробок конкурентоспроможних продуктів.

Далі зазначені цілі розбиваються на складові приватні під цілі, які несуть в собі призначення даної інноваційної діяльності. Так, наприклад, основна мета – створення нових конкурентоспроможних продуктів – визначається виконанням таких приватних цілей: аналіз пропозиції і попиту; аналіз тенденцій в інноваційній сфері; знаходження ніші на ринку; аналіз новинок конкурентів; аналіз основних параметрів нововведення; аналіз реальних можливостей підприємства; визначення часу виходу на ринок; визначення каналів збуту.

Аналогічним методом структуровані й інші загальні цілі, загалом виділено дев'ятнадцять приватних під цілей інноваційної діяльності підприємства.

Визначені основні цілі та приватні підцілі служать орієнтиром для інноваційних проєктів, що розробляються і впроваджуються на підприємстві.

Наприклад, організаційно-управлінська функціональна підсистема підприємства представлена вісьма завданнями, виконання яких направлено на розроблення і реалізацію інноваційних проєктів. До таких завдань відноситься:

- аналіз зовнішнього середовища на предмет визначення ступеня її невизначеності;
- формування стратегії розвитку і реалізації інноваційного проєкту;
- аналіз відповідності вибраної стратегії орієнтації інноваційного проєкту;
- приведення у відповідність системи управління підприємством вимогам інноваційного проєкту;
- організація робіт з розроблення інноваційного проєкту;
- формування кадрового потенціалу для здійснення інноваційного проєкту;
- організація робіт з виробництва нового продукту і з його впровадження на ринок.

За допомогою пропонованої матриці можливо не тільки визначити, між якими функціональними системами вимагається встановити зв'язки, але і виділити безліч ризиків, для управління якими, необхідно здійснювати паралельні й послідовні зв'язки. При цьому послідовні зв'язки використовуються для запланованих робіт з попередження і зниження ризику, результат виконання яких стає вихідною точкою і створює необхідні умови для подальших робіт.

8.3. Методичні підходи до оцінювання стану інноваційної безпеки підприємства

Інноваційна безпека є визначальним показником забезпечення безпеки інноваційного процесу на всіх його етапах, як для об'єктів так і для суб'єктів інноваційного процесу.

Стан інноваційної безпеки підприємств характеризується такими показниками (табл. 8.2):

- частка реалізованої інноваційної продукції в загальній кількості продукції підприємства, що є відношенням кількості найменувань нових видів продукції до загальної їх кількості;
- коефіцієнт інноваційних витрат, що показує частку витрат підприємства на інноваційну діяльність у валових витратах підприємства;
- рівень технологічного потенціалу, що показує частку нових винаходів і технологічних рішень у загальній кількості нових рішень, використаних у технологічному процесі;
- рівень прогресивності технологій, що є відношенням кількості використаних прогресивних технологій до загальної їх кількості;
- кількість видів створеної інноваційної продукції на відповідному етапі проекту;

- загальна кількість прав інтелектуальної власності, отриманих у результаті реалізації інноваційного проєкту та захисту інтелектуальної власності (патенти, товарні знаки);
- сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності, створених за проєктом, та їхня частка в загальній сумі витрат на розроблення та реалізацію цього інноваційного проєкту.

Загалом ці показники за високого рівня інноваційної безпеки спрямовані до зростання: чим вищим є значення цих показників, тим вищий рівень інноваційної безпеки підприємства та проєкту.

Таблиця 8.2

Показники стану інноваційної безпеки підприємства

Найменування показника	Опис формули розрахунку
Коефіцієнт інноваційних витрат	Інноваційні витрати підприємства, грн / Валові витрати підприємства, грн
Рівень технологічного потенціалу	Нові винаходи та технологічні рішення / Загальна кількість нових рішень у виробничому процесі
Рівень прогресивності технологій	Кількість використаних прогресивних технологій / Загальна кількість технологій
Частка реалізованої інноваційної продукції	Кількість найменувань нових видів продукції / Загальна кількість продукції
Кількість видів створеної інноваційної продукції	Кількість видів створеної інноваційної продукції на відповідному етапі проєкту, од.
Загальна кількість прав інтелектуальної власності	Кількість отриманих прав на об'єкти інтелектуальної власності (патенти, товарні знаки)
Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності	Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності, створених за проєктом (патенти, свідоцтва, ліцензії), грн / Загальний обсяг витрат на виконання інноваційного проєкту, грн

Джерело: розроблено автором за [40, 42, 47, 62]

Для дослідження рівня інноваційної безпеки за її складовими, важливе значення мають показники, що досліджуються в динаміці розвитку підприємства за певний тривалий період діяльності:

– індекс змін активності створення нових видів продукції та зразків нової техніки; кількість спеціалістів, що виконують науково-технічні роботи до загальної чисельності зайнятих на підприємстві;

– відношення кількості впроваджених об'єктів промислової власності: винаходів, корисних моделей, промислових зразків і результату проєкту, що впроваджені у виробництво, до загальної кількості проєктів, що започатковувалися та розроблялися на підприємстві;

– частка фундаментальних досліджень, виконаних власними силами співробітників підприємства, у загальному обсязі виконаних відповідно до цього проєкту досліджень;

– частка прикладних досліджень, виконаних власними силами співробітників підприємства, у загальному обсязі виконаних відповідно до цього проєкту досліджень;

– частка науково-технічних розробок і послуг, виконаних власними силами співробітників підприємства, у загальному обсязі виконаних відповідно до проєкту науково-технічних розробок і послуг.

Функціонування підприємства у сфері інноваційної діяльності супроводжується цілою низкою ризиків, пов'язаних із невизначеністю зовнішнього середовища, складнощами управління та контролю власне самим підприємством.

? Контрольні питання

1. Які є види загроз інноваційній діяльності підприємства?
2. У чому полягає сутність загроз внутрішнього середовища інноваційної діяльності підприємства?
3. Які є основні методи оцінювання інноваційного ризику?
4. Які є види загроз, що виникають в інноваційній діяльності промислового підприємства залежно від можливості прогнозування?
5. Що характеризує ризику реалізації інноваційного проєкту?
6. Які основні індикатори інноваційної безпеки?
7. У чому суть непрогнозованих загроз?
8. Розкрити види зовнішніх загроз інноваційної діяльності підприємства.
9. Що називають ризиками інноваційної діяльності підприємства?
10. Що характеризує ризику реалізації інноваційного проєкту?
11. У чому полягає сутність управління ризиками в інноваційній діяльності?
12. Які основні завдання управління ризиками в інноваційній діяльності?
13. Що є сучасними загрозами інноваційній безпеці України?



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Внутрішні причини ризиків інноваційної безпеки залежать від діяльності:

- а) організації;
- б) держави;
- в) місцевих органів влади;
- г) працівників.

2. Не відноситься до управління ризиками інноваційних проєктів:

- а) уникнення ризиків;
- б) виявлення ризиків;
- в) оцінювання ризиків;
- г) вплив на потенційні ризики та контроль ризиків.

3. Діяльність підприємства, спрямована на скорочення можливих витрат від ризику:

- а) управління ризиком;
- б) управління фінансами;
- в) управління активами;
- г) управління капіталом.

4. Процес прийняття рішень щодо впровадження інноваційного проєкту на промисловому підприємстві має містити:

- а) техніко-економічне обґрунтування інновації;
- б) визначення джерел фінансування;
- в) узгодження ресурсного, сировинного забезпечення, оцінювання інвестиційної привабливості інноваційного проєкту;
- г) усі відповіді правильні.

5. Прийняття рішення про реалізацію інноваційного проєкту, організаційно-структурні зміни (за необхідності) та контроль за виконанням на підприємстві здійснює:

- а) керівник підприємства;
- б) керівник підрозділу;
- в) керівник проєкту;
- г) будь-який працівник на підприємстві.

6. Частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуваних у виробничому процесі характеризується:

- а) рівнем відповідності технології виробничим потужностям;
- б) рівнем прогресивності продукції;
- в) рівнем технологічного потенціалу;
- г) рівнем прогресивності технологій.

7. Яка з перелічених загроз інноваційній діяльності підприємства належить до внутрішніх?

- а) зміна політико-економічної орієнтації країни-інвестора;
- б) нестабільність вітчизняної валюти;
- в) витік кадрів за кордон;
- г) неефективна система мотивування працівників, задіяних у процесі інноваційної діяльності.

8. Загрози незабезпечення інноваційного проєкту достатнім рівнем фінансування включають:

- а) нездобуття коштів, необхідних для розробки інноваційного проєкту;
- б) бюджет проєкту може виявитися дефіцитним унаслідок ліквідації, банкрутства або накладення арешту на майно кредиторів;
- в) загрози, пов'язані з недостатнім рівнем кадрового та техніко-технологічного забезпечення інноваційних процесів;
- г) усі відповіді правильні.

9. До внутрішніх загроз інноваційної діяльності підприємства належать такі групи:

- а) організаційні, кадрові, технологічні;
- б) організаційні, фінансові, політичні;
- в) кадрові, технологічні.

10. Які з наведених груп факторів НЕ є зовнішніми загрозами інноваційної безпеки підприємства:

- а) економічні;
- б) кадрові;
- в) фінансові;
- г) маркетингові.

11. До якої групи зовнішніх загроз інноваційної безпеки підприємства належить вплив глобальної економічної та фінансової криз?

- а) кадрової;
- б) політичної;
- в) інформаційної;
- г) фінансової.

12. Відсутність стабільних зв'язків із потенційними інвесторами інноваційних процесів належить до таких загроз:

- а) економічної;
- б) політичної;
- в) інформаційної;
- г) фінансової.

Розділ 9

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові терміни та поняття:

процес розроблення і реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки, моделі розроблення стратегії, параметри оцінювання стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, зовнішнє середовище підприємства, внутрішнє середовище підприємства, макросередовище, мікросередовище, SWOT-аналіз, можливості загрози, сильні й слабкі сторони підприємства



9.1. Місія і принципи стратегії економічної безпеки підприємства та її складові

Зміст економічної безпеки підприємств розкривається через забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей внутрішнього середовища із застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Стратегія економічної безпеки підприємства – це економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку.

Стратегія економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

Стратегія економічної безпеки підприємства – це сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства.

Як **стратегію безпеки** розуміють сукупність найбільш значущих взаємоузгоджених дій та заходів суб'єктів системи економічної безпеки, які у сукупності дозволяють забезпечити збереження існуючого чи забезпечення цільового рівня економічної безпеки як окремих функціональних складових та й підприємства загалом при відповідних змінах стану зовнішнього середовища та поведінки його агентів.

Принципи, на яких ґрунтується розроблення стратегії економічної безпеки підприємства:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі;
2. Забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде досягатися глобальна стратегічна мета діяльності підприємства;
3. Багатоваріантність напрямів розвитку;
4. Комплексність розроблення стратегії.

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства вимагає реалізації таких завдань:

- виявлення загроз стабільності й розвитку підприємства і розроблення заходів щодо їх протидії;
- забезпечення захисту технологічних процесів;
- своєчасне інформування керівництва підприємства про факти порушення законодавства;
- всебічне вивчення ділових партнерів;
- реалізація заходів щодо захисту комерційної й іншої інформації;
- забезпечення захисту всіх видів ресурсів підприємства.

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства слід здійснювати кількома етапами:

- визначення глобальної мети підприємства;

- виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища;
- вибір елементів економічної стратегії;
- визначення локальних цілей;
- тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій;
- контроль результатів реалізації стратегії.

Домінантними сферами забезпечення економічної безпеки підприємства є стратегії:

1. Забезпечення зростання прибутковості власного капіталу.
2. Формування фінансово-економічних ресурсів.
3. Фінансово-економічна стабільність.
4. Безпека інвестиційної діяльності.
5. Нейтралізація фінансово-економічних ризиків.
6. Безпека інноваційної діяльності.
7. Активна (агресивна, амбітна) конкурентна політика.
8. Системна антикризова політика.

Відповідно до кожної домінантної сфери забезпечення економічної безпеки підприємства організовується процес формування стратегічних цілей: максимізація рівня фінансової рентабельності; оптимізація обсягу фінансових ресурсів; забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості; повне задоволення інвестиційних потреб підприємства; мінімізація рівня приймаючих фінансових ризиків; формування ефективної ОСУ; фінансова стабільність при виникненні кризових ситуацій.

Практична реалізація механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки здійснюється шляхом розроблення **Програми забезпечення економічної безпеки підприємства** – офіційно затвердженого вищим органом підприємства документа, в якому відображено цілі та інтереси підприємства, небезпеки та загрози, спрогнозовані очікувані (можливі) збитки, комплекс узгоджених цілей, завдань, вимог та умов організації заходів із забезпечення економічної безпеки на підприємстві, визначені виконавці та відповідальні особи, а також узгоджена система управління реалізацією програми.

Орієнтовний зміст програми забезпечення економічної безпеки підприємства, зображено на рис. 9.1:

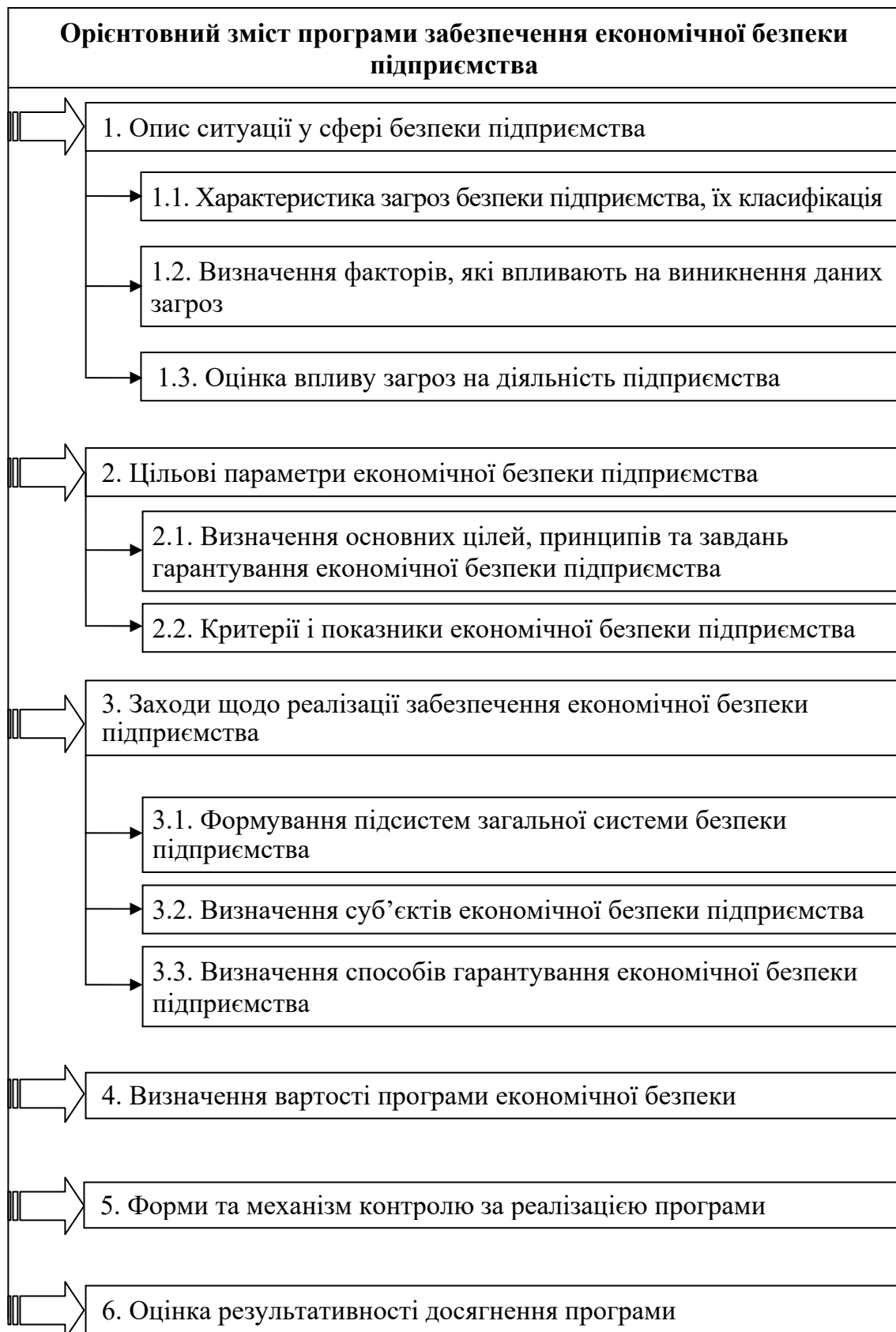


Рис. 9.1. Орієнтовний зміст програми забезпечення економічної безпеки підприємства [63]

1) Опис ситуації у сфері безпеки підприємства

Для визначення основних проблем, які загрожують безпеці підприємства, необхідно визначити основні «зовнішні» та «внутрішні» загрози суб'єкту господарювання.

2) Цільові параметри економічної безпеки підприємства

До основних завдань та цілей забезпечення економічної безпеки підприємства можна віднести:

- збір, аналіз, оцінювання даних та прогнозування розвитку зовнішнього середовища (щодо його найважливіших для діяльності підприємства сфер);
- виявлення, прогнозування небезпек і загроз та розроблення загальної концепції запобігання та протидії ним;
- створення власної служби безпеки, визначення її повноважень, комплектування досвідченими фахівцями;
- детальне вивчення партнерів, конкурентів, клієнтів, кандидатів на працевлаштування, систематизація наявної інформації для інформаційної підтримки взаємодії та розроблення відповідних превентивних заходів;
- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стабільності та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності підприємства (офіційне придбання патентів та патентування власних розробок), дотримання технологічної дисципліни;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративної діяльності;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- забезпечення дієвого захисту законних прав та інтересів підприємства і його співробітників; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна а також комерційних інтересів.

3) *Заходи щодо реалізації забезпечення економічної безпеки підприємства:*

- Мінімізація збитків у вигляді пошкодження та втрати майна, нанесення шкоди здоров'ю працівників та власників підприємства, недоотримання прибутків внаслідок накладання штрафів та використання інших імітуючих обмежень діяльності тощо;

- Забезпечення високого рівня прибутковості основної діяльності;

- Забезпечення високого рівня ефективності використання усіх видів ресурсів;

- Забезпечення високого рівня ліквідності активів (оскільки низька ліквідність активів підприємства може спричинити втрату платоспроможності та його банкрутство впродовж наступного року або навіть місяця);

- Покращання рівня науково-технологічного потенціалу, що є передумовою випуску конкурентоспроможної продукції.

4) *Формування та механізм контролю за реалізацією програми (визначення всіх зацікавлених сторін та їх повноважень щодо управління реалізацією програми).*

Контроль за реалізацією програми здійснюється суб'єктом системи економічної безпеки (службою безпеки, радою з безпеки) шляхом перевірки результатів виконання поставлених завдань підрозділами та виконавцями.

5) *Визначення вартості програми економічної безпеки підприємства.* Вартість програми визначається загальним обсягом коштів на реалізацію заходів, які передбачається здійснити. Витрати на реалізацію окремих заходів включаються у відповідні внутрішньогосподарські плани за функціональними напрямками діяльності.

6) *Оцінювання результативності реалізації програми забезпечення економічної безпеки.* Оцінювання результативності досягнення програми повинна проводитись на основі діагностики значень основних показників поточної, тактичної та стратегічної безпеки щодо функціональних підсистем економічної безпеки, а також за допомогою визначення рівня безпеки на момент завершення реалізації програми та його порівняння з рівнем на початку реалізації програми.

9.2. Розроблення та реалізація стратегії економічної безпеки підприємства в системі стратегічного управління підприємством

Стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування [45].

У процесі розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства тощо. Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику.

Процес розроблення та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки має низку особливостей:

– він не завершується якоюсь негайною дією, а закінчується встановленням загальних напрямів, рухаючись по яких підприємство досягне успіху;

– сформульована стратегія фінансово-економічної безпеки використовується для розроблення стратегічних проєктів методом пошуку. Роль стратегії у такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути усе інше, що є несумісним зі стратегією;

– під час формування стратегії фінансово-економічної безпеки не можна передбачити усі можливості і загрози, які виникнуть у майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;

– поява більш точної інформації спроможна піддати сумніву обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Аналіз середовища передбачає вивчення двох його частин: **зовнішнього та внутрішнього середовища.**

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: **макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення.**

Аналіз макросередовища полягає у вивченні впливу таких компонентів середовища, як: стан економіки; правове регулювання; політичні процеси; соціальна складова суспільства; технологічний розвиток суспільства, демографічні фактори.

Вивчення **економічної компоненти** макросередовища дозволяє зрозуміти, як: формуються та розподіляються ресурси. Вона передбачає вивчення таких характеристик, як: величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, відсоткова ставка, продуктивність праці, норми податку, платіжний баланс, кон'юнктура ринку тощо. При вивченні економічної компоненти важливо звертати увагу на такі фактори, як: загальний рівень економічного розвитку, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати, тип і рівень розвитку конкурентних відносин.

Аналіз правового регулювання передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права та прийняті методів відстоювання своїх інтересів.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції та для вдосконалення вже існуючої, а також для модернізації технології виготовлення та збуту продукції.

Безпосереднє середовище аналізується за такими складовими: **постачальники; споживачі; конкуренти.**

Аналіз кожного з даних суб'єктів конкуренції здійснюється з огляду на конкурентну силу і конкурентні можливості.

Аналіз **постачальників** спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, що постачають підприємству різноманітну сировину, напівфабрикати, енергетичні та інформаційні ресурси, фінанси тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість та якість продукції, яку воно виготовляє.

Аналіз **споживачів**, як компоненти безпосереднього середовища підприємства, насамперед має за мету складання профілю тих, хто купляє продукцію, яку реалізує підприємство. Вивчення споживачів дозволяє підприємству краще виявити те, на який обсяг продажу може розраховувати підприємство, наскільки можна розширити коло потенційних споживачів, що очікує продукцію в майбутньому і таке інше.

Вивчення **конкурентів**, тобто тих, з ким підприємству доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, посідає особливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявити сильні й слабкі сторони конкурентів і на основі цього сформувані свою стратегію конкурентної боротьби. Суб'єктами конкурентного середовища можуть бути не лише конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку, а також і ті підприємства, які можуть увійти на ринок або виготовляють товари-замінники.

Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- кадри підприємства, їх потенціал, кваліфікація, інтереси;
- наукові дослідження і розробки;
- виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики;
- фінанси підприємства;
- маркетинг;
- організаційна культура.

У результаті розвитку підприємство стає більш відкритою системою, оскільки зростає число каналів взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, змінюються і ускладнюються комунікативні зв'язки. Це збільшує загрози з боку конкурентів, які наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Варіанти стратегій загроз з боку конкурентів [44, с. 284]

№ п/п	Назва стратегії	Характеристика стратегії
1	«Перехоплення боргів»	Конкурент може перекупити різні боргові зобов'язання підприємства (векселя, зобов'язання перед кредиторами) і тим самим значно знизити рівень фінансової безпеки підприємства. Крім того, можливе придбання їм відповідно до чинного законодавства (насамперед, через процедуру банкрутства) прав на визначення стратегії підприємства, здійснення оперативного управління, призначення і звільнення менеджерів вищої ланки
2	«Саботаж»	Особливу загрозу становлять акції, що полягають у постачаннях свідомо неякісної, застарілої продукції, устаткування, комплектуючих або в інших діях, що створюють серйозні передумови для виникнення загроз
3	«Фінансові війни»	Проведення конкурентом низки спекулятивних операцій із цінними паперами підприємства може призвести до зниження курсової вартості акцій, зниженню котирувань, знеціненню статутного капіталу підприємства, зниженню рівня капіталізації і навіть до необхідності додаткової емісії акцій з підвищенням витрат щодо обслуговування емітованих цінних паперів

Продовження табл. 9.1

№ п/п	Назва стратегії	Характеристика стратегії
4	«Кредитні війни»	Підвищення конкурентом контролю за обігом цінних паперів підприємства при реалізації стратегії «фінансової війни» і низки додаткових дій (несподіваний витік негативної інформації, публікація ганебних зведень і даних, виступ споживачів із критикою продукції підприємства, різке зниження курсу акцій через біржову гру,...) приведе до зниження привабливості підприємства для кредитування або інвестування, сформує несприятливе враження інвесторів або кредиторів щодо перспектив і можливостей підприємства
5	«Протидія реалізації»	Розширення життєвого простору конкурента може полягати в протидії реалізації продукції підприємства, створенні перешкод в укладанні договорів (особисті інтереси і контакти, хабарі) між підприємством і споживачем
6	«Тимчасовий демпінг»	Конкурент може на певний період часу встановити необґрунтовано занижені демпінгові ціни (можливо навіть нижче своєї собівартості) на ключові товари, вироблені підприємством). При наступному відновленні конкурентом первісного рівня ціни рівень безпеки підприємствами може знизитися за рахунок втрати визначеної частини споживачів або через необхідність проведення аналогічного зниження цін
7	«Об'єднання зусиль»	Об'єднання (альянс) декількох великих конкурентів підприємства, що функціонують на спільному з ним життєвому просторі, є істотною загрозою для економічної безпеки, оскільки це призведе до посилення конкурентного тиску, можливого зменшення частки ринку підприємства, зростання витрат на здійснення захисної реакції

№ п/п	Назва стратегії	Характеристика стратегії
8	«Боротьба з посередниками»	Застосовувана у випадку, якщо реалізацією продукції підприємство самостійно не займається. Посилення конкурентом контролю за структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу, може призвести до скорочення посередницьких послуг. При цьому, без відповідних заходів, підприємство не зможе знайти посередників з достатнім рівнем якості роботи, що викликає загрози для збутової, дилерської, посередницької та сервісної систем
9	«Вплив на постачальників»	Кожне підприємство формує оптимальний (за рядом критеріїв) для себе набір постачальників. Дії конкурента можуть бути спрямовані на розвиток взаємин з постачальниками підприємства, або посилення контролю над ними. Така загроза може призвести до відмови традиційних постачальників від укладання договорів; створення неприйнятних для підприємства умов договорів (у тому числі й ціни); переходу постачальників на виробництво нових видів продукції і скорочення взаємодії з підприємством
10	«Відведення релевантного ресурсу»	У діяльності підприємства можна визначити незначну кількість релевантних (найбільш визначних, які визначають конкурентні переваги) ресурсів. Дії конкурента, спрямовані на обмеження отримання підприємством цих ресурсів, можуть зменшити рівень безпеки підприємства. Наслідком цього буде, наприклад, збільшення цін на комплектуючі або зміна потреб постачальників
11	«Кадрова війна»	Персонал підприємства, з одного боку, безсумнівно є найважливішим ресурсом діяльності, але з іншого, внаслідок різних обставин, окремі співробітники можуть стати причиною великих втрат або навіть банкрутства підприємства. У такий спосіб виконання ключовим співробітником розпоряджень конкурента підприємства є серйозною загрозою

Закінчення табл. 9.1

№ п/п	Назва стратегії	Характеристика стратегії
12	«Вилучення технологій»	Одержання конкурентом різними напівлегальними або незаконними методами технологій або ноу-хау підприємства, з подальшою їх переробкою і впровадженням «у себе», може сформуванати загрозу невідповідності між вимогами ринку і технологічним процесом підприємства. Загрозою буде і нова, більш плідна, технологія конкурента
13	«Коректування договорів»	Важливу роль відіграє дотримання заходів безпеки при укладанні договорів, оскільки контрагент, прагнучи знизити можливі ризики у своїй діяльності і мінімізувати втрати ресурсів, може (навмисно або випадково) закласти такі умови (ціни, терміни, фінансові умови,...), які будуть являти загрозу (явну або неявну) для економічної безпеки підприємства
14	«Відтік кадрів»	Конкурент шляхом використання різних моральних і матеріальних стимулів, пропозицій більш вигідних умов роботи може «переманити» низку ключових фахівців підприємства, що призведе до зниження ефективності або порушення функціонування підприємства
15	«Вплив на споживачів»	Взаємодія конкурента з покупцями (анти-реклама, пропозиція більш вигідних умов продажу або більш високий рівень сервісного обслуговування,...) продукції може призвести до відмови покупця від отриманої або навіть оплаченої ним продукції. Загрозою буде й ухвалення рішення споживачем про використання призначеної для оплати за продукцію підприємства суми на інші цілі, зокрема на оплату продукції конкурента. Рівень безпеки знизиться і при несвоєчасній оплаті споживачем реалізованої без передоплати продукції

Одночасно ускладнюється комплекс внутрішніх зв'язків та процесів, інформаційних потоків, що вимагає зміни внутрішньої системи економічної безпеки підприємства. Тому формування механізму захисту економічної безпеки розвитку сучасного підприємства потрібно здійснювати, виходячи з уявлення про нього як динамічної системи, що постійно змінюється за характеристиками ресурсів та прагне розширити зони господарювання шляхом освоєння ресурсних джерел у нових зонах стратегічних інтересів.

- Як головні заходи захисту від небезпек слід розглядати;
- пристосовування до ситуацій, що виникають (адаптація), з відповідним коригуванням тактичних та стратегічних установок;
 - вибір нейтральної (вичікувальної) позиції;
 - розроблення та реалізація активних дій наступального характеру, які забезпечують розширення поля діяльності в певному стратегічному напрямі.

Тобто, як методи захисту економічної безпеки, підприємство може застосовувати такі стратегії:

- ухилення від небезпеки передбачає відмову від діяльності, яка містить в собі ризик та небезпеку;
- обмеження та нейтралізація економічної небезпеки власними засобами передбачає збільшення контролю над розвитком небезпечної ситуації, розробляються плани для її обмеження та усунення загроз;
- захист від небезпеки в поєднанні з іншими, застосовується при нестачі у підприємства власних можливостей захисту. Ця стратегія має два варіанти. Перший – це пошук захисту у більш сильного компаньйона за рахунок відмови від частки прибутку. Другий – об'єднання рівноправних підприємств для сумісного захисту.

Передача ризику іншому, тобто страхування ризиків.

До основних **засобів захисту** економічної безпеки підприємства належать:

- *технічні засоби* (сейфи, системи відеонагляду, системи сигналізації, системи ідентифікації особи, системи кодування і декодування інформації тощо);

- *економічні засоби* пов'язані з прийняттям економічних рішень в інтересах підприємства. Вони здійснюються за допомогою різних систем менеджменту – фінансового, кадрового, адміністративного;
- *правові засоби* здійснюються за залученням національного та міжнародного права для захисту інтересів підприємства у стосунках з державою, іноземними фірмами, партнерами по бізнесу, працівниками, споживачами;
- *інформаційні засоби* використовуються насамперед для захисту комерційної таємниці підприємства;
- *політичні засоби* пов'язані із фінансуванням підприємством окремих партій, рухів, що може забезпечити адміністративну підтримку та захист інтересів підприємства на різних рівнях влади [44, с. 88].

Розвиток підприємства, як необхідна умова забезпечення його життєдіяльності, постійно супроводжується деяким розбалансуванням як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсно-функціональних елементів. Це, з *одного боку*, може відбуватися внаслідок запланованих дій, обґрунтованих з позицій часу, необхідних для досягнення тактичних або стратегічних цілей суб'єкта господарювання. З *іншого боку*, може мати місце й інша ситуація, коли на зовнішньому стосовно підприємства ринку ресурсів відбувається боротьба за них як результат зіткнення інтересів декількох суб'єктів господарювання або інтересів підприємства та держави. Обидва варіанти можуть призвести до конфліктних ситуацій, які можна розглядати як загрози економічній безпеці розвитку підприємства [44].

Тому загальна концепція функціонування організаційного механізму економічної безпеки розвитку підприємства вимагає, як мінімум, створення такої системи, що забезпечує розпізнавання загроз, прогнозування наслідків їх активізації, визначення методів локалізації та видачі сигналів у загальну систему управління, де приймаються рішення з усунення небезпеки, і/або корегуються стратегічні цілі підприємства.

Мета функціонування організаційно-управлінського механізму економічної безпеки розвитку підприємства – організація збору інформації про небезпеки для вироблення та впровадження тактичних і стратегічних управлінських рішень, адекватних ситуаціям, які мають місце у кожний конкретний період.

9.3. Логістика формування стратегії економічної безпеки підприємства

Зростаюча необхідність швидкої адаптації до умов ринкового середовища, що змінюється, та попиту на продукцію, обумовлює необхідність у підвищенні загальної організації виробництва, чіткому ув'язуванні його ланок, підвищенні керованості системи, її чутливості до керуючих впливів. Задоволення цих вимог можливе на основі застосування логістичного підходу та впровадження механізму управління економічною безпекою в логістичну систему підприємства.

Концепція логістичного підходу до організації механізму управління економічною безпекою полягає у всебічному та комплексному вирішенні питань забезпечення безпечного **руху матеріальних і супутніх їм потоків** у процесі виробництва і споживання. Логістична система охоплює та погоджує процеси виробництва, закупівель і розподілу продукції, а також є основою при стратегічному плануванні.

У процесі формування логістичної системи виникають умови поліпшення багатьох показників її функціонування, таких як: рівень запасів, час проходження матеріалів логістичним ланцюгом, тривалість обслуговування замовлення, якість та рівень сервісу, розміри партії вантажів, рівень використання виробничих потужностей, маневреність, адаптивність, сталість системи. У той же час функціонування логістичної системи знаходиться під впливом різних факторів загроз та пов'язане з певним ризиком, який повинен бути зведений механізмом управління економічною безпекою підприємства до мінімуму або цілком нейтралізований.

З точки зору економічної безпеки придбання товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) можна вважати нормальним для підприємства, якщо:

- ресурси дійсно потрібні підприємству в обсязі, що закуповуються;
- ресурси закупуються за ціною не вище ринкової;
- постачаються ресурси належної якості;
- ресурси надходять у належній кількості та своєчасно;
- розрахунки з постачальниками організовані прийнятним для підприємства шляхом;
- документальне оформлення надходження ТМЦ відповідає реальній кількості.

Переміщення ТМЦ усередині підприємства здійснюється нормально, якщо:

- кількість та якість ТМЦ, що реально передані з одного структурного підрозділу до іншого, збігаються як «на вході», так і «на виході»;
- в обліку документально відображені реальні якість та кількість ТМЦ.

Відпуск ТМЦ у виробництво та їх використання у виробничому процесі здійснюється нормально, якщо:

- ТМЦ відпускаються своєчасно та в необхідній кількості та якості, не утворюючи зайвих запасів у виробничих підрозділах;
- витрати ТМЦ є доцільними та відповідають встановленим нормативам;
- документально фіксуються реальні, а не нормативні витрати ТМЦ.

Випуск готової продукції (робіт, послуг) здійснюється нормально, якщо:

- вихід готової продукції (обсяг послуг, кількість завершених об'єктів будівництва) відповідає нормативам за якістю та кількістю;
- виробництво здійснюється відповідно до плану та графіку;
- брак документується за фактичними показниками: кількість, характер, встановлюються винні особи, приймаються відповідні заходи, подальше використання браку документується за фактом його використання.

Продукція реалізується (договір укладається) нормально, якщо:

- контрактна ціна продукції є не нижчою ринкової;
- продукція реалізується своєчасно, у належній кількості та якості, прийнятним для підприємства шляхом;
- розрахунки з покупцем організовані прийнятним для підприємства шляхом;
- документальне оформлення відвантаження продукції відповідає реальному її стану за кількістю та якістю.

У найзагальнішому вигляді завдання логістики полягає у створенні інтегрованої, ефективно діючої системи регулювання та контролю матеріальних й інформаційних потоків.

Інтегрований підхід ґрунтується на використанні логістичних ланцюжків, орієнтований на всіх учасників процесу постачань (послуг).

Існує п'ять напрямків, у яких можна домогтися підвищення ефективності та які вимагають особливого контролю за рівнем загроз:

- зв'язок з постачальниками;
- зв'язок зі споживачами;
- технологічні процеси на підприємстві;
- логістичні процеси на підприємстві;
- логістичні зв'язки між підприємствами.

Визначальна роль логістики у процесі забезпечення безпеки розвитку підприємства належить її інфраструктурі.

Логістична інфраструктура, як і будь-яка інша інфраструктура, поділяється на три види: **технічну (виробничу), інституціональну та соціальну.**

Технічна інфраструктура передбачає наявність та функціонування транспорту, шляхів, будинків та споруд, складів тощо.

Інституціональна інфраструктура – це діяльність банків, митниці, органів сертифікації й інше, безпосередньо пов'язана з обслуговуванням процесу руху товарів.

Соціальна інфраструктура охоплює персонал, зайнятий у процесі руху потоків.

Безпеку логістичної системи можна визначити як її здатність забезпечувати виконання заданих функцій у встановленому об'ємі відповідно до всіх пропонованих вимог протягом заданого інтервалу часу поза залежністю від впливу дестабілізаційних факторів-загроз.

? Контрольні питання

1. Які існують головні заходи захисту від небезпек?
2. Чим характеризується концепція логістичного підходу до організації механізму управління економічною безпекою?
3. Що входить до складу соціальної інфраструктури?
4. Назвати основні принципи, на яких ґрунтується розроблення стратегії економічної безпеки підприємства?
5. Розкрити поняття стратегії економічної безпеки підприємства.
6. Які є основні етапи моніторингу рівня економічної безпеки підприємства?
7. Як сформулювати систему показників для проведення оцінювання та аналізу економічної безпеки підприємства?
8. Як захиститись від неправомірних дій контрагентів підприємства?
9. Як повинні забезпечувати належний рівень економічної безпеки підприємства основні його підрозділи?
10. Які є переваги і недоліки різних типів стратегії безпеки підприємства?



ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Зміну стратегічних цілей діяльності підприємства чи способів досягнення цих цілей, що істотно впливають на взаємини підприємства із зовнішнім середовищем, передбачає:

- а) виконання дій пов'язаних з адаптацією;
- б) планування дій підприємства;
- в) адаптивна реакція підприємства;
- г) реалізація складеного плану дій.

2. Систематичне оцінювання рівня розвитку підприємництва з погляду його економічної безпеки – це:

- а) моніторинг;
- б) контролінг;
- в) ревізія;
- г) аудит.

3. Формування інформаційної бази та переліку загроз і можливостей зміцнення економічної безпеки; розроблення принципів стратегії; обґрунтування стратегічних цілей державного регулювання підприємництва; розроблення і реалізація тактичних заходів зміцнення економічної безпеки підприємництва, в тому числі із урахуванням регіональної та галузевої специфіки розвитку та її реального стану:

- а) алгоритм формування стратегічних пріоритетів держави у сфері економічної безпеки підприємства передбачає таку послідовність дій;
- б) моніторинг формування стратегічних пріоритетів держави у сфері економічної безпеки підприємства передбачає таку послідовність дій;
- в) контролінг формування стратегічних пріоритетів держави у сфері економічної безпеки підприємства передбачає таку послідовність дій;
- г) напрями посилення конкурентоспроможності як цільової функції економічної безпеки.

4. Стратегічні засади управління розвитком економічної безпеки підприємства загалом та його конкурентоспроможністю зокрема мають формуватися на:

- а) загальнодержавному рівні;
- б) місцевому рівні;
- в) обласному рівні;
- г) рівні підприємства.

5. Невід'ємна частина економічної безпеки підприємства, що потребує розроблення ефективних організаційно-економічних заходів, спрямованих на зміцнення позицій суб'єктів підприємницької діяльності на ринку – це:

- а) конкурентоспроможність;
- б) платоспроможність;
- в) лідерство;
- г) моніторинг ринку.

6. Ключовим моментом розвитку підприємств у сучасній економіці є:

- а) інформаційне забезпечення внутрішніх бізнес-процесів;
- б) співпраця підприємства з клієнтами, постачальниками;
- в) управління корпоративними зв'язками по всьому ланцюгу взаємодій;
- г) усі відповіді правильні.

7. Логістична інфраструктура поділяється на види:

- а) технічну (виробничу), інституціональну та соціальну;
- б) матеріальну та нематеріальну;
- в) екологічну, соціальну, виробничу.

8. Склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю, визначаються:

- а) зборами акціонерів за порадою керівника товариства;
- б) самостійно власником на свій розсуд;
- в) самостійно власником чи керівником підприємства відповідно до чинного законодавства;
- г) персоналом підприємства відповідно до чинного законодавства.

9. Які дві складові виділяють в адаптації підприємства до впливів зовнішнього середовища:

- а) немає правильної відповіді;
- б) планування дій підприємства і реалізація складеного плану дій;
- в) виконання дій пов'язаних з адаптацією і контроль отриманих результатів;
- г) адаптивна реакція підприємства і процес адаптації.

10. Процес внесення змін у функціонування внутрішніх систем і діяльність підрозділів підприємства передбачає:

- а) виконання дій пов'язаних з адаптацією;
- б) планування дій підприємства;
- в) реалізація складеного плану дій;
- г) процес адаптації.

11. У процесі розроблення стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства насамперед потрібно:

- а) виявити сильні й слабкі сторони підприємства у забезпеченні його фінансово-економічної безпеки;
- б) сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- в) здійснити оцінювання фінансово-економічного стану підприємства;
- г) дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства з метою виявлення загроз його фінансово-економічній безпеці.

12. У процесі розроблення стратегії економічної безпеки підприємства після дослідження його зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення загроз його фінансово-економічним інтересам потрібно:

- а) виявити сильні й слабкі сторони підприємства у забезпеченні його економічної безпеки;
- б) сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- в) розробити заходи для нейтралізації виявлених загроз;
- г) сформулювати стратегічні альтернативи у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства.

13. Такі чинники зовнішнього середовища підприємства, як кон'юнктура товарного ринку, рівень конкуренції, середній рівень рентабельності підприємств цього виду економічної діяльності, аналізуються в процесі розробки наступної складової стратегії фінансово-економічної безпеки:

- а) антикризової стратегії;*
- б) стратегії зростання рентабельності власного капіталу;*
- в) стратегії нейтралізації фінансових ризиків;*
- г) стратегії фінансової стабільності.*

14. Стратегію та перспективні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства визначає:

- а) зібрання трудового колективу;*
- б) рада директорів;*
- в) зібрання профспілки;*
- г) рада акціонерів.*

15. До основних параметрів оцінювання стратегії фінансово-економічної безпеки відносять:

- а) реалізованість та ефективність;*
- б) адекватність і гнучкість;*
- в) досяжність;*
- г) усе вищенаведене.*

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Задача 1

Оцінити ефективність управління системою економічної безпеки ТДВ «Городоцьке» за кожною складовою системи економічної безпеки підприємства на основі аналізу показників, які наведено в таблиці вихідних даних.

Таблиця 1

Показники оцінювання ефективності управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Оцінювання ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою економічної безпеки			
Коефіцієнт плинності кадрів	1,78	0,05	0,02
Продуктивність праці, тис. грн	409,01	428,57	630,1
Фондоозброєність праці, тис. грн	203,41	219,13	330,82
Оцінювання ефективності управління фінансовою складовою економічної безпеки			
Коефіцієнт покриття	26,552	24,67	41,896
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,978	0,975	0,990
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	26,4	24,32	28,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,442	5,828	35,74
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,56	13,93	30,25
Рентабельність діяльності, %	0,27	0,46	0,27

Закінчення табл. 1

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Оцінювання ефективності управління техніко-технологічною складовою економічної безпеки			
Коефіцієнт виробничої потужності, %	0,6	0,61	0,68
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43	0,46	0,42
Фондовіддача, тис. грн	31,04	25,95	41,39
Коефіцієнт інтенсивного використання технологій	3,52	3,69	4,02

Рішення

Оцінювання ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою економічної безпеки ТДВ «Городоцьке» за 2018–2020 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінювання ефективності управління інтелектуально-кадровою складовою економічної безпеки ТДВ «Городоцьке» за 2018–2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп зміни, частка	
				2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт плинності кадрів	1,78	0,05	0,02	0,028	0,4
Продуктивність праці, тис. грн	409,01	428,57	630,1	1,048	1,47
Фондоозброєність праці, тис. грн	203,41	219,13	330,82	1,077	1,51

Визначимо рівень інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки ТДВ «Городоцьке» в 2017 та 2018 рр., використовуючи формулу:

$$\text{в 2019 році} \quad K_{\text{ік}} = \frac{t_{\text{П}} \cdot t_{\text{ФО}}}{t_{\text{ПЛ}}} = \frac{1,048 \cdot 1,077}{0,028} = 40,185.$$

$$\text{в 2020 році} \quad K_{\text{ік}} = \frac{1,47 \cdot 1,51}{0,4} = 5,55.$$

Значення цього показника в 2019 році суттєво більше одиниці, тому рівень інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки був високим. Але в 2020 році ситуація погіршилась, але не критично. Розглядаючи зміни досліджуваних показників, бачимо, що в 2019 році відбулася суттєва зміна персоналу: в додатку Г «Звіт з праці» бачимо, що на початок року штат працівників становив 116 осіб, було прийнято на роботу 157 осіб, і разом з тим протягом цього періоду звільнилось 175 осіб. Отже, в 2019 році суттєво покращилось управління інтелектуально-кадровою складовою порівняно з 2018 роком.

Проведемо оцінювання ефективності управління фінансовою складовою економічної безпеки ТДВ «Городецьке» за 2018–2020 рр. (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінювання ефективності управління фінансовою складовою економічної безпеки ТДВ «Городецьке» за 2018–2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп зміни, частка	
				2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт покриття	26,552	24,67	41,896	0,929	1,698
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,978	0,975	0,990	0,997	1,015
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	26,4	24,32	28,83	0,921	1,185

Закінчення табл. 3

Показники	2018	2019	2020	Темп зміни, частка	
				2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	7,442	5,828	35,74	0,783	6,133
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (обороті)	22,56	13,93	30,25	0,61746454	2,171572
Рентабельність діяльності, %	0,27	0,46	0,27	1,704	0,587

Визначимо рівень фінансової складової економічної безпеки, використовуючи формулу:

в 2017 році

$$K_{\text{фін}} = \frac{t_{\text{покp}} \cdot t_{\text{одз}} \cdot t_{\text{p}} \cdot t_{\text{окз}} \cdot t_{\text{авт}}}{t_{\text{фін}}} = \frac{0,929 \cdot 0,921 \cdot 0,783 \cdot 0,617 \cdot 1,704}{0,997} = 0,707,$$

в 2018 році

$$K_{\text{фін}} = \frac{1,698 \cdot 1,185 \cdot 6,133 \cdot 0,58 \cdot 2,172}{1,015} = 15,498.$$

Значення рівня фінансової складової в 2019 менше одиниці, що свідчить про погіршення стану фінансової складової. А от в 2020 році суттєво збільшилось і є більшим за одиницю, тобто рівень фінансової складової економічної безпеки ТДВ «Городоцьке» є достатнім.

Проведемо оцінювання ефективності управління техніко-технологічної складовою економічної безпеки ТОВ ТДВ «Городоцьке» (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінювання ефективності управління техніко-технологічною складовою економічної безпеки ТДВ «Городоцьке» за 2018–2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп зміни, частка	
				2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт виробничої потужності, %	0,6	0,61	0,68	1,017	1,115
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43	0,46	0,42	0,667	2,667
Фондовіддача, тис. грн	31,04	25,95	41,39	1,768	1,27
Коефіцієнт інтенсивного використання технологій	3,52	3,69	4,02	1,048	1,089

Визначимо рівень техніко-технологічної складової економічної безпеки ТДВ «Городоцьке» в 2019 і 2020 рр., використовуючи формулу:

$$\text{в 2019 році} \quad K_{\text{ТТ}} = \frac{t_{\text{ВП}} \cdot t_{\text{ФВ}} \cdot t_{\text{ІНТ}}}{t_{\text{ЗН}}} = \frac{1,017 \cdot 1,768 \cdot 1,048}{0,667} = 2,825,$$

$$\text{в 2020 році} \quad K_{\text{ТТ}} = \frac{1,115 \cdot 1,27 \cdot 1,089}{2,667} = 0,578.$$

Рівні екологічної складової та політико-правової складової в обох періодах приймаємо за одиницю, оскільки не спостерігається порушень а ні в політико-правовій сфері, і в екологічній сфері.

Проведемо розрахунок узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства (R) ТДВ «Городецьке» в 2019 та 2020 роках, використовуючи формулу рейтингу рівня економічної безпеки підприємства:

$$\text{в 2019 році} \quad R = K_{\text{Ф}} \cdot K_{\text{ТТ}} \cdot K_{\text{ІК}} \cdot K_{\text{ІП}} \cdot K_{\text{Е}} = 40,185 \cdot 0,707 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 = 28,41,$$

в 2020 році

$$R = 5,55 \cdot 15,498 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 = 86,01.$$

Значення узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства (R) ТДВ «Городецьке» в 2019 та 2020 роках є більшим за одиницю, тобто рівень економічної безпеки ТДВ «Городецьке» був задовільним у цих періодах. Спостерігається зростання рейтингу рівня економічної безпеки підприємства, що є позитивним моментом. Разом з тим, розглядаючи динаміку показників економічної безпеки, бачимо, що у 2020 році знизилась рентабельність діяльності.

Задача 2

Провести фінансову діагностику ТДВ «Городецьке» на основі даних таблиць фінансової звітності додатку. Побудувати багатокутник фінансової діагностики підприємства та зробити висновки.

Таблиця 5

Показники фінансової діагностики ТДВ «Городецьке»

Показники	Нормативне значення*	2018	2019	2020
<i>Майновий стан</i>				
Коефіцієнт зношення основних засобів $\leq 0,25$	0,25	0,43	0,46	0,42
Частка оборотних виробничих активів \max	0,01	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт мобільності активів \max	0,847	0,53	0,53	0,46
<i>Платоспроможність</i>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	10,4061	7,88609	5,626845

Закінчення табл. 5

Показники	Нормативне значення*	2018	2019	2020
Коефіцієнт швидкої ліквідності >	0,7	14,5818	12,3429	10,44729
Загальний коефіцієнт покриття >	2	27,5563	25,4343	29,92691
<i>Рентабельність</i>				
Рентабельність основної діяльності тах	0,123	0,25	0,69	0,25
Рентабельність продажу тах	0,3	0,27	0,46	0,27
Рентабельність активів тах	0,52	0,11	0,20	0,12
Рентабельність власного капіталу тах	0,54	0,11	0,21	0,12
<i>Ділова активність</i>				
Коефіцієнт оборотності капіталу тах	1,918	0,60	0,54	0,64
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів тах	2,854	1,13	1,02	1,38
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	4,436	31,04	25,95	41,39
Фондовіддача основних засобів	7,818	31,04	25,95	41,39
<i>Фінансова стійкість</i>				
Коефіцієнт фінансової незалежності =>	0,5	0,98	0,98	0,98
Коефіцієнт маневреності власного капіталу =>	0,5	0,52	0,52	0,45
Коефіцієнт фінансової стабільності =>	1	26,40	24,32	28,83
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,6-0,8	0,96	0,96	0,97

*Примітка. *Нормативні значення запозичені з [49]*

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Пронормуємо показники фінансового стану ТДВ «Городецьке» за формулами: $K_i = \frac{P_i}{P_{i\text{ норм}}}$, або $K_i = \frac{P_{i\text{ норм}}}{P_i}$.

Результати нормування показників з урахуванням поділу на стимулятори та дестимулятори подано в табл. 6.

Таблиця 6

Результати нормування показників фінансової діагностики ТДВ «Городецьке»

Показники	Вагомість	2018	2019	2020
<i>Майновий стан</i>				
Коефіцієнт зношення основних засобів	0,24	0,58	0,55	0,60
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,31	0	0	0
Частка оборотних виробничих активів	0,2	0,63	0,63	0,54
Коефіцієнт мобільності активів	0,25	0,96	0,93	0,45
<i>Платоспроможність</i>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	1	1	1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2	1	1	1
Поточний коефіцієнт покриття	0,3	1	1	1
Загальний коефіцієнт покриття	0,2	1	1	1
<i>Рентабельність</i>				
Рентабельність основної діяльності	0,21	0,50	0,18	0,49
Рентабельність продажу	0,26	0,02	0,04	0,02
Рентабельність активів	0,28	0,21	0,39	0,22
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,20	0,38	0,22
<i>Ділова активність</i>				
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,28	0,13	0,12	0,14
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	0,27	0,20	0,18	0,24

Закінчення табл. 6

Показники	Вагомість	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	0,14	0,84	0,70	1
Фондовіддача основних засобів	0,31	1	1	1
Фінансова стійкість				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,35	1	1	1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	1	1	1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,31	1	1	1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,13	1	1	1

Результати фінансово-майнової діагностики підприємства з урахуванням ваги одиничних показників та розрахунку інтегрального показника фінансової діагностики підприємства наведено в табл. 7 і на рис. 1.

Таблиця 7

Результати розрахунку інтегрального показника фінансової діагностики ТДВ «Городецьке»

Блоки оцінки	Вагомість	2018	2019	2020
Майновий стан	0,16	0,51	0,49	0,37
Платоспроможність	0,18	1	1	1
Рентабельність	0,25	0,22	0,25	0,23
Ділова активність	0,2	0,52	0,49	0,56
Фінансова стійкість	0,21	1	1	1
Інтегральний показник		0,63	0,63	0,62

За даними табл. 7 та рис. 1 можна зробити висновки, що фінансовий стан ТДВ «Городецьке» у звітному році погіршився порівняно з базовим роком.

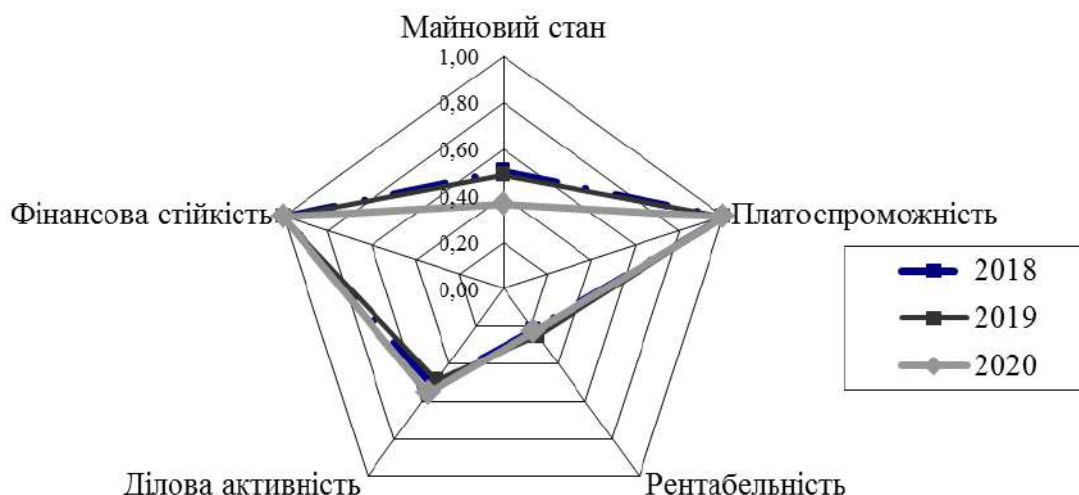


Рис. 1. Фінансова діагностика ТДВ «Городецьке»

За даними табл. 7 та рис. 1 можна зробити висновки, що фінансовий стан ТДВ «Городецьке» у плановому році покращився порівняно з базовим роком. Однак керівництву потрібно звернути увагу на низький рівень рентабельності та майнового стану.

Задача 3

Використовуючи нижченаведену інформацію щодо показників діяльності підприємства, цільових (еталонних) показників, визначених коефіцієнтів значущості різних напрямів оцінювання, здійснити розрахунок поточного, тактичного, стратегічного та загального рівнів економічної безпеки підприємства. Інтерпретувати стан підприємства виходячи з оцінки загального рівня економічної безпеки підприємства за шкалою оцінювання, запропонованої проф. Довбня С.Б. Визначити пріоритетні напрями зусиль щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Шкала оцінок загального рівня економічної безпеки підприємства, запропонована проф. Довбня С.Б.

Значення показника ЕБ	Рівень ЕБ	Коротка характеристика стану підприємства
0–0,25	Надто низький	Підприємство не платоспроможне, перебуває у стані банкрутства або в предбанкрутній стадії. Необхідне проведення санації, хоча її успіх здебільшого сумнівний
0,25–0,50	Низький	Високий ризик втрати платоспроможності. Загроза життєдіяльності підприємства зумовлена низькою фінансовою стійкістю й недостатньою ефективністю основної діяльності. Санація передусім має бути спрямована на фінансове оздоровлення, удосконалення системи організації господарської й комерційної діяльності
0,50–0,75	Нестійкий	Платоспроможність, як правило, є нестійкою через високу чутливість підприємства до умов макросередовища або залежність від зовнішніх джерел фінансування. Імовірність настання банкрутства є незначною. Однак необхідна реалізація антикризових заходів у відповідному напрямку
0,75–0,95	Задовільний	Підприємство платоспроможне, але результати його діяльності не стабільні. Антикризові заходи мають бути спрямовані на підвищення рівня найпроблемніших складових економічної безпеки підприємства

Значення показника ЕБ	Рівень ЕБ	Коротка характеристика стану підприємства
0,95–1,00 і більше	Високий	Підприємство перебуває у стані абсолютної безпеки: загрози господарській діяльності практично відсутні. Платоспроможність підприємства є стійкою, бо забезпечена високою ефективністю основної діяльності та великим економічним потенціалом. Антикризове управління може бути обмежене аналізом рівня економічної безпеки, моніторингом можливих загроз, визначенням пріоритетних напрямів подальшого розвитку підприємства

Рівень поточної економічної безпеки визначається за формулою:

$$\Pi = \frac{\sum_{j=1}^m Z_j \cdot \left(\frac{K_j}{N_j}\right)}{\sum_{i=1}^m G_i},$$

- де Π – рівень поточної економічної безпеки підприємства;
 Z_j – коефіцієнт значущості j -го показника, що визначається експертним шляхом;
 K_j – фактичне значення j -го показника;
 N_j – рекомендоване (нормативне) значення j -го показника;
 m – кількість використовуваних для оцінювання даної складової показників;
 l – ступінь, який набуває значення 1, якщо зростання значення показника свідчить про підвищення рівня економічної безпеки, $i-1$, якщо зростання значення показника негативно впливає на безпеку підприємства.

Рівень тактичної або стратегічної безпеки визначається за формулою:

$$T_k(C) = \frac{\sum_{i=1}^n G_i \cdot O_i}{\sum_{i=1}^n G_i},$$

де T_k – рівень тактичної безпеки підприємства;
 C – рівень стратегічної безпеки підприємства;
 G_i – коефіцієнт значущості j -ої складової тактичної (стратегічної) безпеки підприємства;
 O_i – оцінка j -ої складової тактичної (стратегічної) безпеки;
 n – кількість складових тактичної (стратегічної) безпеки.

Оцінка окремих складових тактичної та стратегічної безпеки підприємства визначається за формулою:

$$O_i = \frac{\sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{N_j} \right)}{\sum_{j=1}^m 3_j}.$$

Загальний рівень економічної безпеки підприємства розраховується як середньозважене значення рівня поточної, тактичної і стратегічної безпеки:

$$EB = \frac{(1) \cdot \Pi + (\Pi) \cdot T_k + (\Pi \cdot T_k) \cdot C}{(1) + (\Pi) + (\Pi \cdot T_k)},$$

де EB – рівень економічної безпеки підприємства;
 (1) , (Π) , $(\Pi \cdot T_k)$ – коефіцієнти значущості поточної, тактичної і стратегічної безпеки, відповідно.

Фактичні та сталонні (цільові) показники для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальноної оцінки
<i>Поточна економічна безпека</i>				
1	Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позикових коштів)	1	0,24	0,05
2	Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел (частка власного капіталу й довгострокових зобов'язань у сумі активів)	0,8	0,3	0,05
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,08	0,1
4	Коефіцієнт покриття	1,5	1,6	0,1
5	Темп зростання частки запасів у сумі оборотних активів	1	1,2	0,05
		менше		
6	Рентабельність продажів	2,5	0,7	0,1
7	Рентабельність власного капіталу	13	7,6	0,1
8	Коефіцієнт достатності грошового потоку (співвідношення позитивного й від'ємного грошових потоків)	1		
		більше	0,98	0,1
9	Співвідношення чистого грошового потоку від операційної діяльності та суми всього чистого грошового потоку	1		
		більше	0,84	0,1

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальноної оцінки
10	Коефіцієнт платоспроможності (відношення чистого прибутку й амортизації до поточних зобов'язань)	1 більше	0,7	0,1
11	Співвідношення темпу зміни виручки й темпу зміни суми активів	1 більше	0,9	0,1
12	Коефіцієнт оборотності поточних активів	6,5	7	0,05
Тактична безпека підприємства				
<i>Виробничо-технічна складова</i>				
13	Рівень завантаження виробничих потужностей	0,92	0,8	0,25
14	Фондовіддача	4,2	3,8	0,25
15	Матеріалоємність	12,6	11,9	0,25
16	Енергоємність	7,8	9,2	0,25
<i>Інтелектуально-кадрова складова</i>				
17	Продуктивність праці	125,4	105,8	0,25
18	Ступінь творчої участі персоналу в виробничого персоналу в роботі підприємства (відношення кількості винаходів і раціоналізаторських пропозицій до чисельності персоналу)	0,25	0,03	0,25
19	Рентабельність трудових ресурсів (відношення фінансового результату від операційної діяльності до фонду оплати праці)	13,9	10,4	0,25
20	Співвідношення темпів зростання виручки та фонду оплати праці	1 більше	1,4	0,25

Продовження табл. 9

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки
Комерційна складова				
21	Ступінь залежності підприємства від постачальників сировини й матеріалів (частка максимального обсягу поставки з боку одного постачальника в загальному обсязі закупок підприємства)	0,15	0,12	0,1
22	Показник надійності постачальників (різниця між 1 та часткою сировини й матеріалів щодо яких були порушені умови поставки в загальному обсязі поставок)	1	0,75	0,15
23	Ступінь залежності підприємства від споживачів (частка максимального обсягу продажу одному споживачеві в загальному обсязі реалізації підприємства)	0,1	0,2	0,15
24	Загальний показник платоспроможності споживачів (інтегральна оцінка платоспроможності споживачів, зважена з урахуванням частки їх споживання в загальному обсязі продажів підприємства)	0,8	0,8	0,2
25	Коефіцієнт своєчасності розрахунків (різниця між 1 та часткою простроченої дебіторської заборгованості в її загальному обсязі)	1	0,7	0,1

Продовження табл. 9

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальноної оцінки
26	Співвідношення темпу зростання виручки й темпу зростання дебіторської заборгованості підприємства	1 більше	1,65	0,15
27	Показник дотримання якості виробленої продукції (різниця між 1 та часткою поверненої продукції в загальному обсязі її реалізації)	1	0,88	0,15
Стратегічна безпека підприємства				
<i>Ринкова складова</i>				
28	Співвідношення темпу зміни обсягів виробництва на підприємстві й темпу зміни обсягів виробництва в галузі	1 більше	0,79	0,3
29	Показник конкурентної переваги підприємства {співвідношення частки ринку, що належить підприємству, та частки ринку, що належить головному конкуренту)	1	0,96	0,4
30	Темп зміни частки ринку підприємства	1 більше	1,02	0,3
Соціальна складова				
31	Показник досвіду роботи персоналу (відношення загальної суми років роботи усіх співробітників на підприємстві й у даній галузі до загальної чисельності персоналу)	8,5	4,5	0,2

Продовження табл. 9

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальноної оцінки
32	Частка співробітників із вищою освітою	0,4	0,6	0,1
33	Плинність кадрів	0,3	0,25	0,3
34	Рівень оплати праці на підприємстві (співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі)	1	1,15	0,4
Інноваційно-технологічна складова				
35	Ступінь зношення основних виробничих фондів	0,15	0,2	0,4
36	Частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у загальному обсязі виконаних на підприємстві робіт	0,05	0,01	0,3
37	Рівень технологічного розвитку підприємства (частка виробленої за сучасними технологіями продукції в загальному обсязі виробництва)	1	0,6	0,3
Сировинна й енергетична складова				
38	Забезпеченість власними ресурсами (частка ресурсів, вироблених на підприємстві або в рамках єдиного господарського об'єднання а загальному обсязі споживання ресурсів на підприємстві)	0,2	0,14	0,2
39	Коефіцієнт енергетичної безпеки (добуток темпу зміни енергоємності на підприємстві та індексу ринкових цін на енергоресурси)	1	0,95	0,4
		менше		

Закінчення табл. 9

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки
40	Коефіцієнт сировинної безпеки (добуток темпу зміни матеріалоємності та індексу цін на сировинну й матеріали)	0,8	0,85	0,4
Екологічна безпека				
41	Ступінь забруднення довкілля (співвідношення фактичного і встановленого нормативного обсягу шкідливих викидів)	1 менше	0,8	0,5
42	Показник природоохоронної діяльності (частка коштів, спрямованих на реалізацію заходів із підвищення екологічності виробничо-господарської діяльності підприємства в загальному обсязі інвестицій на модернізацію, реконструкцію й удосконалення техніко-технологічної бази)	0,1	0,07	0,5

Встановлення коефіцієнтів значущості для оцінки загального рівня економічної безпеки виходить з таких міркувань:

1) для нормального функціонування підприємство повинне, у першу чергу, забезпечити свою платоспроможність (необхідний рівень поточної безпеки), адже відсутність платоспроможності є підставою для провадження справи про банкрутство і згодом ліквідації підприємства, тобто економічна безпека підприємства безпосередньо залежить від рівня його поточної безпеки, тобто значущість показника Π найвища і дорівнює 1;

2) значущість рівня тактичної безпеки для загальної економічної стійкості підприємства визначається станом його поточної безпеки та дорівнює значенню Π , оскільки потенційний розвиток підприємства можливий лише за умови, що воно зможе забезпечити своє виживання сьогодні, ефективно використовуючи наявні ресурси;

3) значущість стратегічної безпеки залежить від досягнутого рівня поточної й тактичної безпеки та дорівнює величині $(\Pi \cdot T_k)$.

Чим більше значення має загальний показник, тим вищим є рівень економічної безпеки підприємства.

Залежно від розрахованого значення показника загального рівня економічної безпеки відповідно до наведеної шкали ідентифікується якісний стан підприємства та визначаються його пріоритетні завдання.

Проведення розрахунків відповідно до викладених підходів зручніше за все здійснювати у табличній формі, додавши до таблиці з умовами задачі дві додаткові колонки:

- коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення, який розраховується шляхом ділення фактичного значення на нормативне або еталонне, цільове) (K_c);
- добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості (D_z).

Оцінка рівня поточної, тактичної, стратегічної та загальної економічної безпеки підприємства

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
Поточна економічна безпека						
1	Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позикових коштів)	1	0,24	0,05	0,240	0,012
2	Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел (частка власного капіталу й довгострокових зобов'язань у сумі активів)	0,8	0,3	0,05	0,375	0,015
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,08	0,1	0,400	0,040
4	Коефіцієнт покриття	1,5	1,6	0,1	1,067	0,107
5	Темп зростання частки запасів у сумі оборотних активів	1 менше	1,2	0,05	0,200	0,010

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
6	Рентабельність продажів	2,5	0,7	0,1	0,280	0,028
7	Рентабельність власного капіталу	13	7,6	0,1	0,585	0,058
8	Коефіцієнт достатності грошового потоку (співвідношення позитивного й від'ємного грошових потоків)	1	0,98	0,1	0,980	0,098
		більше				
9	Співвідношення чистого грошового потоку від операційної діяльності та суми всього чистого грошового потоку	1	0,84	0,1	0,840	0,084
		більше				
10	Коефіцієнт платоспроможності (відношення чистого прибутку й амортизації до поточних зобов'язань)	1	0,7	0,1	0,700	0,070
		більше				

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
11	Співвідношення темпу зміни виручки й темпу зміни суми активів	1	0,9	0,1	0,900	0,090
12	Коефіцієнт оборотності поточних активів	більше 6,5	7	0,05	1,077	0,054
Узагальнююча оцінка рівня поточної економічної безпеки						
Тактична безпека підприємства						
Виробничо-технічна складова						
13	Рівень завантаження виробничих потужностей	0,92	0,8	0,25	0,870	0,217
14	Фондовідача	4,2	3,8	0,25	0,905	0,226
15	Матеріалоємність	12,6	11,9	0,25	0,944	0,236
16	Енергоємність	7,8	9,2	0,25	1,179	0,295
Інтелектуально-кадрова складова						
17	Продуктивність праці	125,4	105,8	0,25	0,844	0,211
18	Ступінь творчої участіпромислово-виробничого персоналу в роботі підприємства	0,25	0,03	0,25	0,120	0,030

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для загальної оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
19	(відношення кількості винаходів і раціоналізаторських пропозицій до чисельності персоналу) Рентабельність трудових ресурсів (відношення фінансового результату від операційної діяльності до фонду оплати праці)	13,9	10,4	0,25	0,748	0,187
20	Співвідношення темпів зростання виручки та фонду оплати праці	1 більше	1,4	0,25	1,400	0,350
Комерційна складова						
21	Ступінь залежності підприємства від постачальників сировини й матеріалів (частка максимального обсягу поставки з боку одного постачальника у загальному обсязі закупок підприємства)	0,15	0,12	0,1	0,800	0,080
						0,895

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для загальної оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
22	Показник надійності постачальників (різниця між 1 та часткою сировини и матеріалів, щодо яких були порушені умови поставки в загальному обсязі поставок)	1	0,75	0,15	0,750	0,113
23	Ступінь залежності підприємства від споживачів (частка максимального обсягу продажу одному споживачеві в загальному обсязі реалізації підприємства)	0,1	0,2	0,15	2,000	0,300
24	Загальний показник платоспроможності споживачів (інтегральна оцінка платоспроможності споживачів, зважена з урахуванням частки їх споживання в загальному обсязі продажів підприємства)	0,8	0,8	0,2	1,000	0,200

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
25	Коефіцієнт своєчасності розрахунків (різниця між 1 та часткою простроченої дебіторської заборгованості в її загальному обсязі)	1	0,7	0,1	0,700	0,070
26	Співвідношення темпу зростання виручки й темпу зростання дебіторської заборгованості підприємства	1	1,65	0,15	1,650	0,248
		більше				
27	Показник дотримання якості виробленої продукції (різниця між 1 та часткою поверненої продукції в загальному обсязі її реалізації)	1	0,88	0,15	0,880	0,132
Узагальноюча оцінка рівня тактичної безпеки						0,965

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
Ринкова складова						
28	Співвідношення темпу зміни обсягів виробництва на підприємстві й темпу зміни обсягів виробництва в галузі	1	0,79	0,3	0,79	0,237
		більше				
29	Показник конкурентної переваги підприємства (співвідношення частки ринку, що належить підприємству, та частки ринку, що належить головному конкуренту)	1	0,96	0,4	0,960	0,384
30	Темп зміни частки ринку підприємства	1	1,02	0,3	1,02	0,306
		більше				

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
Соціальна складова						
31	Показник досвіду роботи персоналу (відношення загальної суми років роботи всіх співробітників на підприємстві й у даній галузі до загальної чисельності персоналу)	8,5	4,5	0,2	0,529	0,106
32	Частка співробітників із вищою освітою	0,4	0,6	0,1	1,500	0,150
33	Плинність кадрів	0,3	0,25	0,3	0,833	0,250
34	Рівень оплати праці на підприємстві (співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі)	1	1,15	0,4	1,150	0,460
						0,966

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
Інноваційно-технологічна складова						
35	Ступінь знешчення основних виробничих фондів	0,15	0,2	0,4	1,333	0,773 0,533
36	Частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у загальному обсязі виконаних на підприємстві робіт	0,05	0,01	0,3	0,200	0,060
37	Рівень технологічного розвитку підприємства (частка виробленої за сучасними технологіями продукції в загальному обсязі виробництва)	1	0,6	0,3	0,600	0,180
Сировинна й енергетична складова						
38	Забезпеченість власними ресурсами (частка ресурсів, вироблених на підприємстві або в рамках єдиного господарського об'єднання та загальному обсязі споживання ресурсів на підприємстві)	0,2	0,14	0,2	0,700	0,140
0,986						

Продовження табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
39	Коефіцієнт енергетичної безпеки (добуток темпу зміни енергоємності на підприємстві та індексу ринкових цін на енерго-ресурси)	1 менше	0,95	0,4	1,053	0,421
40	Коефіцієнт сировинної безпеки (добуток темпу зміни матеріалоємності та індексу цін на сировину й матеріали)	0,8	0,85	0,4	1,063	0,425
Екологічна безпека						
41	Ступінь забруднення довкілля (співвідношення фактичного і встановленого нормативного обсягу шкідливих викидів)	1 менше	0,8	0,5	1,25	0,625
						0,975

Закінчення табл. 10

№ п/п	Індикатори економічної безпеки підприємства	Нормативне або цільове значення показника	Фактичне значення по підприємству, що оцінюється	Значущість показника для узагальненої оцінки	Коефіцієнт співвідношення фактичного та нормативного значення	Добуток коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості
42	Показник природоохоронної діяльності (частка коштів, спрямованих на реалізацію заходів із підвищення екологічності виробничо-господарської діяльності підприємства в загальному обсязі інвестицій на модернізацію, реконструкцію й удосконалення техніко-технологічної бази)	0,1	0,07	0,5	0,700	0,350
Узагальнююча оцінка рівня стратегічної безпеки						0,925

Пояснимо методику розрахунку окремих показників наведеної таблиці.

Наприклад, по показнику «Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позикових коштів)» коефіцієнт співвідношення дорівнює:

$$K_c = 0,24 / 1 = 0,24;$$
$$D_z = 0,24 \cdot 0,05 = 0,012.$$

Існують певні особливості при проведенні обчислення коефіцієнтів співвідношення, якщо нормативне (цільове, еталонне) значення подано як критичний діапазон).

Якщо визначена нижня межа нормативного діапазону, то розрахунки здійснюються аналогічно попередньому прикладу.

$$K_c = K_{\text{факт}} / K_{\text{норм. нижня}}.$$

Наприклад, показник «Коефіцієнт достатності грошового потоку (співвідношення позитивного й від'ємного грошових потоків)» повинен бути більше 1,0) тобто 1,0 – нижня межа), фактичне значення – 0,98 (відповідно до умов задачі). Тоді коефіцієнт співвідношення дорівнює:

$$K_c = 0,98 / 1 = 0,98.$$

Якщо визначена верхня межа нормативного діапазону, і фактичне значення показника знаходиться поза меж цільового діапазону, то коефіцієнт співвідношення розрахується як:

$$K_c = K_{\text{факт}} / K_{\text{норм. верхня}} - 1.$$

Наприклад, показник «Темп зростання частки запасів у сумі оборотних активів» повинен бути менше 1,0, фактичне значення -1,2 (відповідно до умов задачі). Тоді коефіцієнт співвідношення дорівнює:

$$K_c = 1,2 / 1 - 1,0 = 0,2.$$

Якщо визначена межа і фактичне значення знаходиться в межах цільового діапазону, то коефіцієнт співвідношення розраховується як:

$$K_c = K_{\text{норм нижня}} / K_{\text{факт}}.$$

Наприклад, показник «Коефіцієнт енергетичної безпеки (добуток темпу зміни енергоємності на підприємстві та індексу ринкових цін на енергоресурси) повинен бути менше 1,0; фактичне значення 0,95 (відповідно до умов задачі). Тоді коефіцієнт співвідношення становить:

$$K_c = 1,0 / 0,95 = 1,053.$$

Зведення індивідуальних оціночних показників здійснюється шляхом сумування розрахованих добутоків коефіцієнта співвідношення на коефіцієнт значущості.

Наприклад, рівень поточної економічної безпеки дорівнює:

$$P_{\text{печ}} = 0,012 + 0,015 + 0,040 + 0,107 + 0,010 + 0,028 + \\ + 0,058 + 0,098 + 0,084 + 0,070 + 0,090 + 0,054 = 0,667.$$

Рівень виробничо-технічної складової тактичної безпеки становить:

$$P_{\text{тб втс}} = 0,217 + 0,226 + 0,236 + 0,295 = 0,975.$$

Інші складові тактичної безпеки розраховуються аналогічно.

Рівень тактичної безпеки обчислюється як середнє значення виокремлених складових:

$$T_{\text{реб}} = (0,975 + 0,778 + 1,142) / 3 = 0,965.$$

Складові стратегічної безпеки та загальний рівень стратегічної безпеки розраховується аналогічно.

Для обчислення загального рівня економічної безпеки необхідно попередньо визначити значущість окремих його складових:

- оперативної безпеки (враховуючи важливість поточної оцінки завжди приймається рівною 1,0) **1,000**
- тактичної безпеки (дорівнює значенню рівня поточної економічної безпеки, який розраховано вище) **0,667**
- стратегічної безпеки (дорівнює добутку фактичного значення рівня поточної та тактичної економічної безпеки, то $0,667 \cdot 0,962 =$ **0,643**)

Загальний рівень економічної безпеки підприємства розраховується як середньозважене значення рівня поточної, тактичної і стратегічної безпеки з врахування встановлених рівнів значущості:

$$EP = 0,667 \cdot 1,0 + 0,965 \cdot 0,667 + 0,925 \cdot 0,643 = 0,824.$$

Виходячи з оціночної шкали проф. Довбня С.Б. рівень економічної безпеки підприємства – задовільний. Підприємство платоспроможне, але результати його діяльності не стабільні. Антикризові заходи мають бути спрямовані на

підвищення рівня найпроблемніших складових економічної безпеки підприємства. Фактичні значення таких складових найбільше відрізняються від нормативних (цільових), тобто має місце мінімальне значення коефіцієнта відповідності.

Для підвищення рівня поточної економічної безпеки доцільні такі заходи, як: збільшення коефіцієнта фінансування (за рахунок зростання обсягів власного капіталу) та частки товарних запасів у складі оборотних активів (за рахунок скорочення дебіторської заборгованості), зростання рентабельності продажу.

Підвищенню тактичного рівня економічної безпеки сприятиме зростання ступеня творчої участі (винаходів і раціоналізаторських пропозицій) промислово-виробничого персоналу в роботі підприємства, збільшення рентабельності трудових ресурсів за рахунок раціоналізації системи матеріального стимулювання; підвищення рівня завантаженості виробничих потужностей.

Для зростання стратегічного рівня економічної безпеки доцільно перш за все звернути увагу на проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, підвищити рівень закріпленості та досвідченості персоналу; забезпечити технологічний розвиток підприємства (зростання частки виробленої за сучасними технологіями продукції в загальному обсязі виробництва); підвищувати забезпеченість власними ресурсами, вироблених на підприємстві або в рамках єдиного господарського об'єднання; активізувати природоохоронну діяльність, підвищувати екологічність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Задача 4

Оцінити рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу підприємства виходячи з наступних даних

Таблиця 11

Показники	Значення за роками		
	2019	2020	2021
1. Кількість працівників високої кваліфікації, осіб	408	402	397
2. Кількість працівників високої кваліфікації, які звільнилися протягом року, осіб	6	12	8
3. Середньоспискова чисельність ПВП, осіб	1325	1264	1206
4. Кількість інженерно-технічних і наукових працівників, осіб	146	148	139
5. Кількість винаходів за рік	7	6	3
6. Кількість раціоналізаторських пропозицій за рік	68	82	70
7. Кількість працівників з вищою освітою, осіб	375	370	364
8. Кількість інженерно-технічних і наукових працівників пенсійного віку, осіб	62	60	56

Питома вага показників:

- плинність кадрів високої кваліфікації – 0,2;
- питома вага інженерно-технічних і наукових працівників – 0,25;
- показники винахідницької активності – 0,25;
- показники раціоналізаторської активності – 0,1;
- показники освітнього рівня – 0,15;
- показники віку інженерно-технічних і наукових працівників – 0,05.

Методичні поради

1. Плинність кадрів високої кваліфікації розраховується як відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників даної кваліфікації.

2. Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників розраховується як відношення їх кількості до середньоспискової кількості робітників.

3. Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності визначається як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працюючих чи інженерно-технічних працівників.

4. Показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб, що мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства до загальної кількості працюючих і т.д.

5. Показник віку інженерно-технічних і наукових працівників розраховується як відношення кількості працівників пенсійного віку до загальної кількості працівників цієї групи.

Спочатку значення всіх показників зводять в інтегральний показник, використовуючи формулу (відомий у математиці метод відстаней):

$$\Pi_{int} = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (1)$$

де δ_i – відносна оцінка i -го показника;

B_i – питома вага i -го показника.

Відносна оцінка i -го показника розраховується за такими правилами:

– якщо більше значення показника є кращим:

$$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}; \quad (2)$$

– якщо менше значення показника є кращим:

$$\delta_i = \frac{\Pi_{\min}}{\Pi_i}, \quad (3)$$

де Π_i – значення i -го показника;

Π_{\min} – найменше значення показника (коефіцієнта) із усієї кількості порівнюваних підприємств (чи за весь аналізований період, якщо є дані, що характеризують у динаміці тільки одне підприємство);

Π_{\max} – найбільше значення показника (коефіцієнта) із усієї кількості порівнюваних підприємств (чи за весь аналізований період, якщо є дані, що характеризують у динаміці тільки одне підприємство).

Далі виводять середні значення інтегрального показника ($\Pi_{\text{сер.}}$) для галузі (ринку), чи ж для конкретного підприємства за кілька років. При цьому можна задати визначений діапазон середніх:

$$0,7\Pi_{\text{сер.}} < \Pi_{\text{сер.}} < 1,3\Pi_{\text{сер.}} \quad (4)$$

За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна визначити рівень інтелектуальної складової економічної безпеки.

Якщо значення Π_i розраховане для аналізованого підприємства менше середнього, то це свідчить про те, що рівень інтелектуальної безпеки вищий за середній. Якщо $\Pi_i > \Pi_{\text{сер.}}$, то рівень безпеки нижче середнього. Значення Π_i , що знаходяться у зазначеному вище інтервалі, свідчать про середній рівень безпеки.

Розрахунок інтегрального показника (формула 1):

$$\Pi_{int} = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i.$$

Відносні оцінки δ_1 і δ_6 розраховуються за формулою (3), оскільки менше значення показників є кращим

$$\delta_i = \frac{\Pi_{\min}}{\Pi_i}.$$

Відносні оцінки $\delta_2 - \delta_5$ розраховуються за формулою (2), оскільки більше значення показників є кращим

$$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\max}}.$$

Розрахунки зводимо до табл. 12.

Таблиця 12

Розрахункові дані

Показники	2019		2020		2021	
Плинність кадрів високої кваліфікації	6/408	0,015	12/402	0,03	8/397	0,02
Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників	146/1325	0,11	148/1264	0,12	139/1206	0,12
Показник винахідницької активності	7/146	0,05	6/148	0,04	3/139	0,02

Закінчення табл. 12

Показники	2019		2020		2021	
Показник раціоналізаторської активності	68/146	0,47	82/148	0,55	70/139	0,5
Показник освітнього рівня	375/1325	0,28	370/1264	0,29	364/1206	0,3
Показник віку інженерно-технічних і наукових працівників	62/146	0,42	60/148	0,41	56/139	0,4

$$\delta_1 = 0,015/0,02 = 0,75$$

$$\delta_2 = 0,12/0,12 = 1$$

$$\delta_3 = 0,02/0,05 = 0,4$$

$$\delta_4 = 0,5/0,55 = 0,91$$

$$\delta_5 = 0,3/0,3 = 1$$

$$\delta_6 = 0,4/0,4 = 1$$

$$\begin{aligned} P_{int} &= (1 - 0,75) \cdot 0,2 + (1 - 1) \cdot 0,25 + (1 - 0,4) \cdot 0,25 + \\ &+ (1 - 0,91) \cdot 0,1 + (1 - 1) \cdot 0,15 + (1 - 1) \cdot 0,05 = \\ &= 0,05 + 0 + 0,15 + 0,009 + 0 + 0 = 0,209. \end{aligned}$$

За цим методом кращим результатом вважається якнайменше значення інтегрального показника підприємства, що вказує на найменше відхилення від еталону.

Якщо середнє значення $P_{сер.}$ підприємства прийняте на рівні 0,5, то відповідно до нерівності $0,7 P_{i сер.} < P_{сер.} < 1,3 P_{i сер.}$:

$$0,35 < P_{сер.} < 0,65.$$

$0,209 < P_{сер.}$, це свідчить про те, що рівень інтелектуальної безпеки вищий за середній рівень.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативні та інструктивні матеріали

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV, редакція від 20.09.2015, підстава 1602-18 // ВВР України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Податковий кодекс : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI, редакція від 01.02.2016, підстава 909-19 // ВВР України. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 4351-IV зі змінами від 16.10.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
4. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII зі змінами від 17.10.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
5. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.04.2010 № 4651-VI зі змінами від 11.09.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
6. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України (Верховної Ради Української РСР) від 07.12.1984 № 8073-X зі змінами від 13.08.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10/ed20200813#Text>

7. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII // Відом. Верховної Ради України. – 2018. – № 31. – С. 241 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
8. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII зі змінами від 20.11.2012 // ВВР України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
9. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV зі змінами від 16.10.2012 // ВВР України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
10. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX зі змінами від 16.08.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
11. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII зі змінами від 28.06.2015 // ВВР України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12/page>
12. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>
13. Про деякі заходи щодо захисту інтересів держави в інформаційній сфері : Указ Президента України від 22 квітня 1998 р. № 346 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>
14. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про венчурну діяльність в інноваційній сфері» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=30849 (2015)

15. Про затвердження переліку спеціальних засобів, придбання, зберігання та використання яких здійснюється суб'єктами охоронної діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2013 № 97 // ОВУ. – 2013. – № 12. – Ст. 70.
16. Про затвердження переліку Порядку проведення перевірок у суб'єктів господарювання сфери торгівлі і послуг, у тому числі ресторанного господарства, якості продукції, додержання обов'язкових вимог щодо безпеки продукції, а також додержання правил торгівлі та надання послуг : Наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 07.03.2012 № 310 // ОВУ. – 2012. – № 38. – Ст. 104.
17. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 48–ВР зі змінами від 16.07.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
18. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96–ВР зі змінами від 03.07.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>
19. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 № 2664-III–ВР зі змінами від 04.10.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>
20. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III–ВР зі змінами від 03.04.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
21. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні : Закон України від 30.10.1996 № 448/98–ВР зі змінами від 16.10.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96–ВР зі змінами від 16.10.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
23. Про захист інформації в автоматизованих системах : Закон України від 31.05.2005 № 2594-IV // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2594-15#Text>
24. Про науково-технічну інформацію : Закон України від 25.06.1993 № 3323-ХІІ // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12#Text>
25. Кримінальний кодекс : Закон України від 05.04.2001 № 2341-ІІІ ВР зі змінами від 27.10.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
26. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 75/98–ВР зі змінами від 03.07.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>
27. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 № 3660-ХІІ–ВР зі змінами від 03.07.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
28. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2230-ХІІ–ВР зі змінами від 03.07.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text>
29. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 01.07.2020 № 2258-VII // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>

30. Про порядок введення в дію Закону України «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні» : Закон України від 26.01.1993 № 2939-ХІІ–ВР // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2940-12#Text>
31. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18.02.1992 № 2135-ХІІ–ВР зі змінами від 24.10.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text>
32. Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю : Закон України від 30.06.1993 № 3341-ХІІ–ВР зі змінами від 03.07.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12#Text>

Основний

33. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.
34. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 2004. – 784 с.
35. Економічна діагностика / Н.І. Верхоглядова, О.Л. Герасимова, О.Ю. Щеглова, Д.Л. Левчинський. – Дніпропетровськ : Свідлер, 2011. – 332 с.
36. Жихор О.Б. Економічна безпека : навч. посіб./ О.Б. Жихор, Т.М. Куценко. – Харків : ХІБС УБС НБУ, 2013. – 144 с.
37. Зубок М.І. Комерційна розвідка та внутрішня безпека на підприємстві : навч. посіб. / Ю.І. Крегул, М.І. Зубок, Р.О. Банк; за ред. Ю.І. Крегула. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 175 с.

38. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Н.П. Сисоліна. – Кіровоград : КНТУ, 2014. – 226 с.
39. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – Київ : Правова єдність, 2009. – 544 с.
40. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – Київ : Центр навч. літ., 2009. – 256 с.
41. Кравчук О.Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства : монографія / О.Я. Кравчук, П. Я. Кравчук. – Луцьк : Надстир'я, 2008. – 256 с.
42. Краснова В.В. Економічна діагностика / В.В. Краснова, М.В. Бандура. – Донецьк : ДонНУ, 2013. – 412 с.
43. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – Київ : Лібра, 2003. – 280 с.
44. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.В. Куркін, В.Д. Понікаров, Д.В. Назаренко. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 297 с.
45. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
46. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства : навч. посіб. / М.Б. Тумар. – Київ : Хай-Тек-Прес, 2008. – 232 с.
47. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія / С.М. Шкарлет. – Київ : Кн. вид-во Нац. авіаційного ун-ту, 2007. – 436 с.

Додатковий

48. Біловол Р.І. Організаційно-функціональний механізм впровадження служби економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного середовища : колективна монографія / Р.І. Біловол // *Управління та адміністрування в національній економіці*. – Полтава : ПолтНТУ, 2016. – 260 с. – С. 261–269.
49. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика : навч. посіб. / О.Я. Базилінська. – Київ : Центр навч. літ., 2009. – 328 с.
50. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. – Киев : Ника-Центр; Эльга, 2003. – 496 с. – («Энциклопедия финансового менеджера». Вып. 4).
51. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення : монографія / Т.Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
52. Васильєв О.В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств : зб. наук. пр. / О.В. Васильєв, В.І. Мейта // *Економічний аналіз* ; Тернопіль. нац. екон. ун-т ; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видав.-поліграф. центр Тернопіль. нац. екон. ун-ту «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 138–145.
53. Долгошея Н.О. Страхування в запитаннях та відповідях : навч. посіб. / Н.О. Долгошея. – Київ : Центр навч. літ., 2010. – 316 с.
54. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – Київ : Центр навч. літ., 2008. – 240 с.

55. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л.І. Донець. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 472 с.
56. Зубко Т. Індикатори кадрової безпеки підприємства / Т. Зубко, В. Лаптева // Вісн. КНТЕУ. – 2018. – № 4. – С. 57–65.
57. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університет. кн., 2003. – 278 с.
58. Карпенко Н.В. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. / Н.В. Карпенко. – Київ : Вид-во Акад. праці і соц. відносин Федер. проф. спілок України, 2014. – 110 с.
59. Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: науково-методичний підхід / М.І. Копитко // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2016. № 3(55). – С. 127–144. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-ta-struktura/viewer>
60. Кракос Ю.Б. Взаємозв'язок економічної безпеки та інвестиційної привабливості підприємства / Ю.Б. Кракос, О.М. Калініна // Наук. вісн. Міжнар. гуманітар.ун-ту. – 2015. – № 10(33). – С. 144–147.
61. Кузнецов О.О. Захист інформації та економічна безпека підприємства : монографія / О.О. Кузнецов, С.П. Євсєєв, С.В. Кавун. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 360 с.
62. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко ; за ред. Копитко М.І. – Київ : Крок, 2017. – 508 с.

63. Лігоненко Л.О. Економіка та фінанси підприємства: методика розв'язання практичних задач : навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, І.В. Височин, О.В. Корольова-Казанська та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 336 с.
64. Лисенко Ю.Г. Модернізація системи управління економічною безпекою національної економіки: методологія, індикатори та інструменти : монографія / Ю.Г. Лисенко ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 260 с.
65. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Т.С. Черняк // Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України ; В.М. Геєць (ред.). – Харків : ИНЖЭЖ, 2006. – 240 с.
66. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія / І.П. Мойсеєнко. – Львів : Аверс, 2007. – 304 с.
67. Мунтіян В.І. Економічна безпека України / В.І. Мунтіян. – Київ, 2000. – 567 с.
68. Отенко І.П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / І.П. Отенко, Г.А. Іващенко, Д.К. Воронков. – Харків : ХНЕУ, 2012. – 252 с.
69. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.М. Сумець, М.Б. Тумар. – Київ : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.
70. Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки : зб. тез доп. учасників III Міжнародної наук.-практ. конференції, Черкаси, 27–28 березня 2015 р. – Черкаси : Вид-во ПП Чабаненко Ю.А., 2015. – 374 с.

71. Чорний В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств, що виходять на світові товарні ринки / В. Чорний // Наук. вісн. ОНЕУ. Науки: економіка, політологія, історія. – 2015.– № 8 (228). – С. 205–217.
72. УАІБ: Аналітичний огляд ринку ІСІ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uaib.com.ua/files/articles/1252/63/2009.pdf>
73. Федішин І.Б. Управління інноваційними проектами : опор. консп. лекцій для студ. спец.: 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання / І.Б. Федішин. – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 151 с.

Інтернет-джерела

74. Режим доступу : www.smida.gov.ua
75. Режим доступу : <http://www.ontel.com>
76. Режим доступу : http://www.apnic.ru/bezopasnost_2php
77. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

Навчальне видання

БЛАКИТА Ганна Владиславівна,
СИТНИК Ганна Вікторівна,
ЗУБКО Тетяна Леонідівна,
МЕЛЬНИК Вікторія Володимирівна,
ПУРДЕНКО Олена Анатоліївна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Редактор К. Я. Савчук
Комп'ютерне верстання К. М. Похилюк
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 15,70. Тираж 120 пр. Зам. 113.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.