



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ПСИХОЛОГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Герасименко Ю.С.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

***Навчально-методичний посібник
для підготовки здобувачів на другому (магістерському)
рівні вищої освіти
за спеціальністю 073 Менеджмент***

м. Біла Церква



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ПСИХОЛОГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Герасименко Ю.С.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Навчально-методичний посібник
для підготовки здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти
за спеціальністю 073 Менеджмент*

Біла Церква 2024

УДК [338:658]:005.934]](075.8)

Г 37

Друкується за рішенням Вченої ради Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 9 від 13.12.2024 року)

Рецензенти:

Горошкова Л.А. – доктор економічних наук, академік Економічних наук України, вчений секретар секції 22 «Науки про Землю» Наукової ради МОН України, експерт Національного фонду досліджень України, професор кафедри екології Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Шиян Д.В. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

Герасименко Ю.С. Економічна безпека діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 212 с.

Навчально-методичний посібник призначений для підтримки здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент у контексті оволодіння майбутніми управлінцями питань забезпечення економічної стійкості підприємств. Даний посібник має велике значення для магістрантів, які готуються до кар'єри управлінців. Розглядаючи аспекти забезпечення економічної стійкості підприємств, здобувачі зможуть отримати глибше розуміння того, як здійснюється управління ризиками, фінансовим плануванням та стратегічним управлінням. Така освіта допоможе майбутнім управлінцям приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на забезпечення стабільності та успішності підприємства в умовах конкурентного середовища.

У посібнику узагальнено ключові аспекти, які стосуються забезпечення стійкості та успішності підприємства, аналізу економічних ризиків та їх управління, фінансового планування та управління фінансами, стратегічного управління та формування конкурентної переваги, забезпечення фінансової стабільності підприємства, ролі управління персоналом у забезпеченні економічної безпеки.

Посібник з дисципліни «Економічна безпека діяльності підприємства» входить до складу навчально-методичного комплексу для дисципліни «Економічна безпека діяльності підприємства» освітньо-професійних програм «Управління навчальним закладом» та «Адміністративний менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти.

Зміст видання буде корисним для здобувачів, які вивчають спеціальність 073 Менеджмент, а також для всіх, хто цікавиться питаннями економічної безпеки діяльності підприємств у закладах вищої освіти.

© БІНПО УМО НАПН України, 2024

© Герасименко Ю.С., 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Тема 1. Економічна безпека: сутність, чинники, критерії.....	10
1.1. Основні поняття і категорії економічної безпеки підприємства.....	10
1.2. Структура та індикатори економічної безпеки підприємства: поняття індикаторів і складових структури економічної безпеки підприємства та безпека підприємства у фінансовій сфері.....	27
1.3. Поняття складових економічної безпеки підприємства, їх характеристика.....	40
1.4. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства.....	41
Питання для самоперевірки.....	42
Тема 2. Поняття економічної безпеки підприємства.....	43
2.1. Поняття та основні елементи системи економічної безпеки підприємства.....	43
2.2. Концепція безпеки підприємства.....	71
2.3. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку.....	76
Питання для самоперевірки.....	86
Тема 3. Система управління економічною безпекою підприємства.....	87
3.1. Організація системи економічної безпеки підприємства.....	87
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства.....	93
3.3. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства.....	100
Питання для самоперевірки.....	105
Тема 4. Організація управління економічною безпекою на підприємстві.....	106
4.1. Сутність, мета та завдання системи управління економічною безпекою підприємства.....	106
4.2. Порядок формування системи економічної безпеки.....	108
4.3. Основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства.....	109
4.4. Концепція економічної безпеки підприємства.....	115
4.5. Основи організації управління економічною безпекою	

підприємства.....	117
4.6. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства.....	118
4.7. Структура служби фінансово-економічної безпеки підприємства.....	120
4.8. Функції відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства.....	123
Питання для самоперевірки.....	126

Тема 5. Формування стратегії економічної безпеки підприємства як складової його загальної стратегії розвитку..... 127

5.1. Сутність стратегії економічної безпеки підприємства.....	127
5.2. Послідовність формування стратегії економічної безпеки підприємства.....	128
5.3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства.....	130
5.4. Види стратегій економічної безпеки підприємства.....	133
Питання для самоперевірки.....	136

Тема 6. Антикризове регулювання та управління в системі економічної безпеки підприємства..... 137

6.1. Сутність та принципи антикризового управління підприємством.....	137
6.2. Організація антикризового управління на підприємстві.....	139
6.3. Реструктуризація підприємства: сутність, види та форми.....	141
6.4. Сутність та порядок проведення санації підприємства.....	142
6.5. Банкрутство та ліквідація підприємства.....	147
6.6. Діагностика банкрутства підприємства.....	150
Питання для самоперевірки.....	156

Тема 7. Корпоративні конфлікти та рейдерство – головні загрози діяльності підприємства..... 157

7.1. Поняття «корпоративний конфлікт».....	157
7.2. Види корпоративних конфліктів та їх класифікація.....	159
7.3. Поняття «рейдерство» та його види.....	163
7.4. Організація системи захисту підприємства від рейдерських захоплень.....	167
Питання для самоперевірки.....	169

Тема 8. Загрози економічній безпеці підприємства..... 170

8.1. Поняття загрози економічній безпеці, форми її прояву.....	170
8.2. Суб'єкти, які є носіями загроз. Види загроз.....	173
8.3. Класифікація загроз економічній безпеці.....	176

Питання для самоперевірки.....	180
Тема 9. Функціональні складові організації економічної безпеки підприємства.....	181
9.1. Сутність, ціль та функції служби безпеки підприємства.....	181
9.2. Зміст орієнтовних функціональних складових економічної безпеки підприємства.....	184
9.3. Вимоги до формування системи показників для проведення аналізу внутрішніх факторів економічної безпеки підприємства.....	188
9.4. Формування системи показників за складовими економічної безпеки підприємства.....	190
Питання для самоперевірки.....	191
Тема 10. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.....	192
10.1. Забезпечення та принципи механізму суб'єкта безпеки підприємництва.....	192
10.2. Забезпечення організації безпеки суб'єкта підприємництва.....	196
10.3. Стратегічні та тактичні заходи захисту підприємницьких структур.....	200
Питання для самоперевірки.....	204
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО КУРСУ.....	205
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ.....	209
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	211

ВСТУП

Економічна безпека сьогодні є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища. Постійна еволюція суспільного життя призводить до постійних трансформацій у економічних процесах, особливо в умовах зростаючої невизначеності. В умовах невизначеності суспільство та окремі суб'єкти господарювання постійно знаходяться перед новими викликами. Глобалізація економіки призводить до зростання взаємозалежності країн та підприємств, що створює як можливості, так і ризики для економічного розвитку. Міжнародна конкуренція змушує підприємства постійно адаптуватися до змін, шукати нові ринки збуту та вдосконалювати свої продукти та послуги. Однак, разом з цими можливостями приходять і ризики – зростання конкуренції може призвести до зниження цін на ринку, що негативно вплине на прибутковість підприємств. Також, нестабільність на міжнародних ринках може створювати труднощі для експортерів та імпортерів.

Отже, для ефективного подолання цих викликів необхідно постійно адаптуватися до змін, розвивати інноваційні стратегії та зберігати гнучкість в економічних процесах. Також важливо розвивати соціально-економічні політики, спрямовані на зменшення негативних наслідків таких змін і забезпечення стабільності та сталого розвитку.

Освітній компонент «Економічна безпека діяльності підприємства» входить до переліку нормативних вивчень, які спрямовані на аналіз сучасних загроз економічній безпеці та особливостей створення комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємств з метою попередження ризиків та втрат.

Мета освітнього компоненту «Економічна безпека діяльності підприємства» полягає в розвитку у здобувачів вищої освіти теоретичних знань та практичних вмінь щодо забезпечення стійкості та ефективності функціонування підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

Освітній компонент спрямований на ознайомлення студентів із сутністю поняття «економічна безпека», її складовими, методами та інструментами забезпечення, а також на вивчення практичних аспектів управління ризиками, фінансовою стійкістю, стратегічним плануванням та іншими аспектами, які впливають на ефективність діяльності підприємств. Мета полягає в тому, щоб студенти здобули достатній рівень компетентності для вирішення завдань управління економічною безпекою підприємств у реальних умовах, сприяючи їхньому успішному функціонуванню та розвитку на ринку.

Завдання курсу лекцій полягає в наданні студентам систематизованих знань щодо понять, теорій та методів, пов'язаних з економічною безпекою підприємства; ознайомлення з основними загрозами та ризиками, які можуть виникнути у діяльності підприємства, а також вивчення способів їхнього аналізу та управління; розгляд стратегій та інструментів забезпечення фінансової та економічної стійкості підприємства; вивчення сучасних підходів до управління ресурсами підприємства з метою оптимізації витрат та забезпечення ефективності виробничих процесів; аналіз та обговорення кейсів з практики бізнесу, що демонструють вплив стратегічних рішень на економічну безпеку підприємства; розвиток аналітичного та критичного мислення студентів шляхом активної участі в дискусіях та аналізі практичних ситуацій.

Результати навчання (компетентності), які отримують здобувачі освіти під час вивчення освітнього компоненту:

Для ОПП «Управління навчальним закладом» та «Адміністративний менеджмент»:

Інтегральна компетентність

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог

Загальні компетенції

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові) компетенції

ФК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

ФК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів навчального закладу.

ФК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми навчального закладу, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

ФК13. Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання сучасних освітніх та дослідницьких технологій.

Програмні результати навчання

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН5. Планувати діяльність навчального закладу в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН7. Організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління навчальним закладом.

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення навчального закладу.

Навчально-методичний посібник стане в нагоді здобувачам освіти, практикам в сфері управління економічною безпекою.

ТЕМА 1. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: СУТНІСТЬ, ЧИННИКИ, КРИТЕРІЇ

1.1. Основні поняття і категорії економічної безпеки підприємства

1.2. Структура та індикатори економічної безпеки підприємства: поняття індикаторів і складових структури економічної безпеки підприємства та безпека підприємства у фінансовій сфері

1.1. Основні поняття і категорії економічної безпеки підприємства

Еволюція підходів до економічної безпеки підприємства відображається у визначенні цього поняття та в способах її забезпечення. Початково економічна безпека підприємства розглядалася переважно через призму фінансової стійкості та захищеності від зовнішніх економічних загроз. Проте з часом усвідомлено, що ця концепція недостатня і відображає лише один аспект безпеки.

Зараз економічна безпека підприємства розглядається в контексті більш широких підходів до безпеки загалом. Вона враховує не лише фінансові аспекти, але й такі фактори, як інформаційна безпека, кадрові ресурси, технологічна конкурентоспроможність та інші. Це означає, що економічна безпека підприємства тепер розглядається як комплексний підхід до забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності в умовах змінного економічного середовища.

Такий розширений погляд на економічну безпеку підприємства дозволяє краще виявляти й аналізувати ризики, з якими воно може зіткнутися, а також ефективніше реагувати на них. Відповідно, стратегії забезпечення економічної безпеки включають не лише фінансові заходи, а й заходи з кібербезпеки, розвитку технологій, управління ризиками та інші аспекти, що впливають на стабільність та успішність діяльності підприємства.

Концепції економічної безпеки України визначає економічну безпеку України як комплексну спроможність національної економіки забезпечувати

вільний незалежний розвиток країни та забезпечувати стабільність громадянського суспільства та його інститутів. Вона також включає достатній оборонний потенціал країни за будь-яких умов та здатність держави захищати національні економічні інтереси від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Основні складові цієї концепції включають:

1. Вільний незалежний розвиток економіки. Забезпечення умов для вільного та незалежного економічного розвитку країни, що означає відсутність зовнішнього впливу на економічні рішення та політику країни.
2. Стабільність громадянського суспільства та інститутів. Гарантування стабільності внутрішньої ситуації в країні, включаючи забезпечення правової держави, дотримання прав людини та захисту громадянських свобод.
3. Достатній оборонний потенціал. Можливість країни захистити себе в разі будь-яких внутрішніх чи зовнішніх загроз, що можуть виникнути.
4. Захист національних економічних інтересів. Здатність держави ефективно захищати економічні інтереси країни від зовнішніх та внутрішніх загроз, таких як економічний тиск, санкції, втручання в економічні справи тощо.

Ця концепція визначає комплексний підхід до економічної безпеки України, який враховує різноманітні аспекти безпеки, не лише економічні, а й політичні, соціальні та оборонні.

Економічна безпека має певну ієрархію (рис. 1.1).

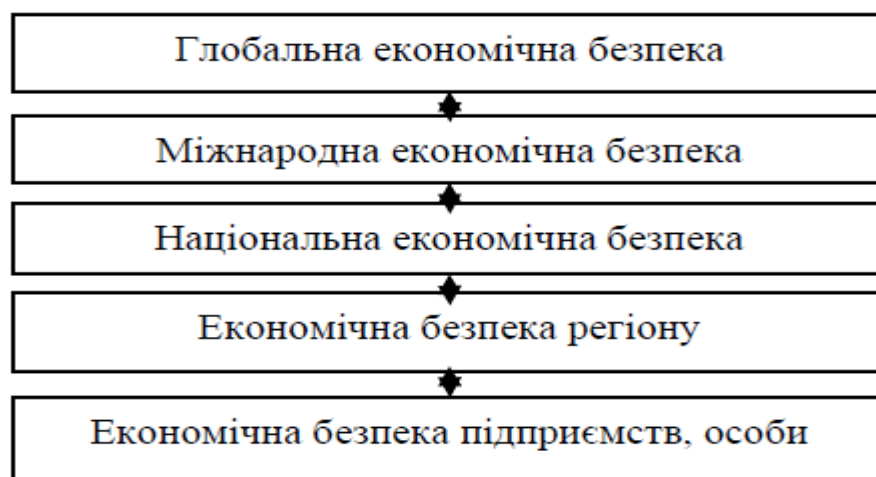


Рис. 1.1. Ієрархія рівнів економічної безпеки

Опорою національної економіки та економічного розвитку регіонів є високорозвинені виробничі структури, які спроможні успішно досягати поставлених ринкових цілей.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як одну з складових загального поняття «безпека».

У цілому можна виділити декілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства (ЕБП) (рис. 1.2).

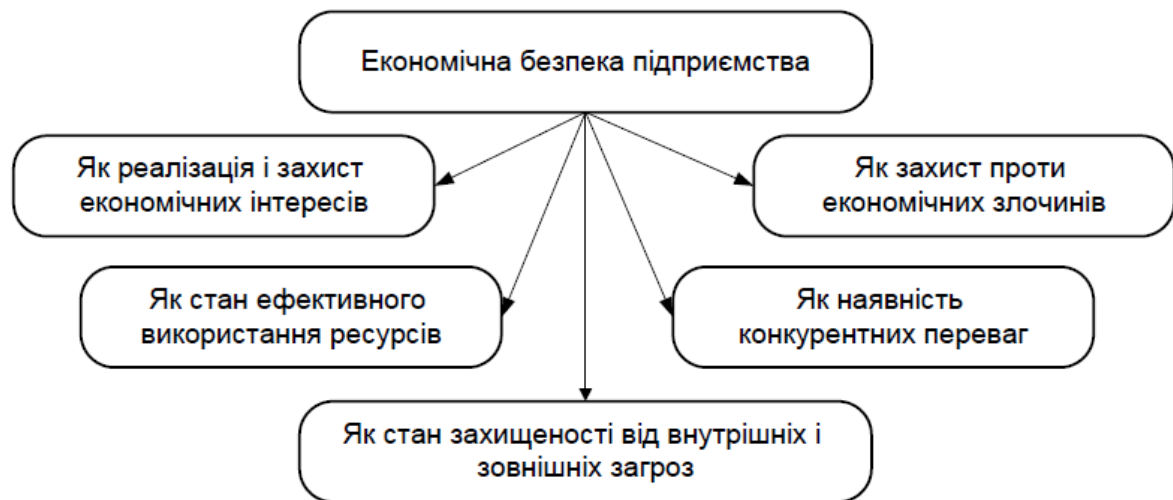


Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Основна ціль економічної безпеки підприємства (ЕЕБП) – забезпечення стійкого та максимально ефективного функціонування в теперішній час і високого потенціалу в майбутньому.

Головні функціональні цілі:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоспроможності його технічного потенціалу;
- висока ефективність менеджменту, оптимальність та ефективність його організаційної структури;
- високий рівень кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;

- мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на довкілля;
- максимальна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- захист інформаційного поля комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів;
- забезпечення безпеки персоналу підприємства, його майна, комерційних інтересів.

Економічна, організаційна і політична системи суспільства безпосередньо залежать від його господарської діяльності. Незалежно від суб'єктів господарювання економічна безпека має багатоаспектне тлумачення. На будь-якому рівні ієрархії виробничо-господарської діяльності можуть виникати ситуації, які безпосередньо впливають на стан виробництва, часто незалежно від самого товаровиробника.

Поняття економічної безпеки підприємства можна розглядати з кількох позицій. З позиції різних агентів ринку, що взаємодіють з підприємством (споживачів, суміжників, податкових, кредитних органів і т.ін.), оцінка має дати відповідь на запитання «Наскільки надійне підприємство як партнер в економічних відносинах і чи доцільно продовжувати ці відносини?». В цьому разі можна визначити, що *економічна безпека підприємства є комплексним відображенням ступеня надійності підприємства як партнера у виробничих, фінансових, комерційних та інших економічних відносинах за певний проміжок часу.*

З позиції самого підприємства оцінка економічної безпеки полягає у визначенні рівня захищеності його потенціалу (виробничо-технічного, фінансового, соціального та ін.) і тенденцій його зміни. При цьому *під економічною безпекою підприємства слід розуміти захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення.*

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво та фахівці зможуть уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки певних негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Отже, економічна безпека – це стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її організації і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку.

Її можна окреслити як стан підприємства в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам та забезпечувати реалізацію економічних інтересів.

Економічну безпеку організації слід розглядати як стан і властивість соціально-економічної системи та її функцію.

Стан безпеки організації можна визначити через відповідні критерії і показники (індикатори). Вони сигналізують, з одного боку, про зону безпеки, а з другого – про розвиток небезпеки внаслідок реалізації загрози.

Безпека як функція (діяльність) організації передбачає виконання суб'єктами і силами безпеки конкретних видів діяльності, спрямованих на протидію, тобто на запобігання загрозам і припинення їх.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках певного підприємства, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо). Залежно від суб'єктної зумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть бути об'єктивними і суб'єктивними.

Об'єктивними вважаються негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників.

Суб'єктивні впливи можливі внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування тепер та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Основними функціональними цілями економічної безпеки є такі:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стабільності та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності того чи того суб'єкта господарювання;
- 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;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Зазначені вище функціональні завдання зумовлюють формування необхідних структуроутворювальних елементів і загальної схеми організації економічної безпеки.

Гарантування економічної безпеки передбачає виокремлення, аналіз і оцінку існуючих загроз з кожної функціональної складової та опрацювання на їх основі системи протидійних і застережних заходів.

Чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак є загальні, типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності та галузі виробництва, а саме:

1. *Безпосередні чинники виробництва* – основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. До них належать: безпосереднє розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень матеріального достатку населення.

2. *Стабільний попит на продукцію* – чинник, який також відіграє важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довготермінові контракти на реалізацію продукції з її споживачами; рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється; якісно-гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози щодо стабільності ринку певного виду продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

3. *Надійність постачальників*, передусім тих, що забезпечують постачання основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно: мати довготермінові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни постачання, та їх якісні показники; знати можливості постачальників і не допускати монопольності в їх поставках, для цього, як правило, потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини та матеріалів, щоб була гарантія стабільної цінової політики щодо сировини, матеріалів та інших комплектуючих.

4. *Зовнішня конкуренція* на продукцію, призначену на експорт. Ця продукція має: відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану

та прогнозовану перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується в нашу країну, з метою скорочення ввезення в Україну продукції, яку можуть виготовляти вітчизняні підприємства.

5. *Державне економічне регулювання діяльності підприємства*, яке полягає: у захисті власного товаровиробника незалежно від форм власності на засоби виробництва; регулюванні державної податкової політики; сприянні виробництву, враховуючи економічні, територіальні та інші аспекти; сприянні виробництву продукції, яка ввозиться як критичний імпорт; державному замовленні на товари, які фінансуються за рахунок бюджету і скорочення імпорту на ці товари.

6. *Надійний захист комерційної таємниці*. Держава має гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, ноу-хау, в тому числі й комерційні таємниці.

7. *Компетентність керівництва підприємства*. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на рівень економічної безпеки підприємства, – це високий професіоналізм керівництва і команди його менеджерів (висококваліфіковані кадри; система їх підготовки і форми навчання; створення для них відповідних виробничих і соціально-економічних умов).

Є ще й інші чинники економічної безпеки підприємства, які не пов'язані з безпосередньою виробничою діяльністю, але істотно впливають на стан виробництва. Вони пов'язані з поведінкою окремих людей, їх мораллю, духовністю (розкрадання, шахрайство, обдурювання, убивство тощо).

Усі перелічені вище чинники потрібно реалізовувати відповідно до чинного законодавства, спрямовувати їх на здійснення виробничої стратегії, досягнення належного рівня економічної безпеки кожного суб'єкта господарювання.

Види заходів безпеки: *Загальні* – запобігання можливим загрозам розроблення і дотриманням нормативів безпеки (здійснює управлінський

персонал); *спеціальні* – припинення загрози конфіденційними методами і методами роботи в надзвичайних ситуаціях (здійснюють працівники).

Основною метою *загальних заходів* безпеки є запобігання виникненню можливих загроз та їх здійснення розробленням і дотриманням так званих нормативів безпеки, починаючи з режиму і закінчуючи регламентацією й мотивацією поведінки працівників організації. У розробленні й виконанні загальних заходів економічної безпеки беруть участь керівники різних рівнів управління та структурних підрозділів, управлінці й рядові працівники, для яких цей вид діяльності передбачений у посадових обов'язках або є складовою їх роботи, але не є їх основною діяльністю.

Основною метою *спеціальних заходів* безпеки є припинення дії загрози на будь-якій стадії її реалізації конфіденційними методами та методами роботи в надзвичайних ситуаціях. Реалізацією спеціальних заходів безпеки займаються працівники, для яких це є предметом діяльності і основною роботою.

Загрози економічній безпеці – це дія дестабілізуючих природних факторів і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації.

Види загроз економічній безпеці підприємства:

- за місцем виникнення: внутрішні; зовнішні;
- за природою виникнення: політичні; кримінальні; конкурентні;
- контрагентні;
- за ймовірністю виникнення: явні; приховані;
- за наслідками: загальні; локальні;
- за відношенням до людської діяльності: об'єктивні (зумовлені стихійними природними явищами: землетруси, повені тощо);
- суб'єктивні (зумовлені діяльністю людини);
- за об'єктами посягань: інформація; матеріальні і нематеріальні активи; персонал; ділова репутація;
- за можливістю прогнозування: прогнозовані; непрогнозовані;

- за ймовірністю настання: катастрофічні; значні; незначні;
- за сферами виникнення: економічні; фізичні; психологічноінформаційні.

Усі чинники ризику, небезпеки і загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками. Так, за можливістю їх прогнозування слід виділити небезпеки або загрози, які можна передбачати, і непередбачувані. До передбачуваних належать ті, котрі, як правило, виникають у певних умовах, тобто відомі з досвіду господарської діяльності, своєчасно виявлені й узагальнені економічною наукою.

Небезпеки і загрози економічній безпеці підприємства залежно від джерела виникнення поділяють на об'єктивні і суб'єктивні. *Об'єктивні* виникають без участі й без волі підприємства або його службовців і не залежать від ухвалених рішень, дій менеджера. Це стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форс-мажорні обставини і та.ін. Їх потрібно розпізнавати і обов'язково враховувати в управлінських рішеннях. *Суб'єктивні загрози* зумовлені умисними або ненавмисними діями людей, різних органів і організацій, зокрема державних і міжнародних підприємств-конкурентів. Тому запобігання їм багато в чому пов'язане з дією на суб'єктів економічних відносин.

За можливістю запобігання виділяють чинники форс-мажорні і нефорс-мажорні. *Форс-мажорні* вирізняються непереборною дією (війни, катастрофи, надзвичайні лиха, які примушують вирішувати і діяти всупереч наміру). *Нефорс-мажорним* можна запобігти своєчасними і правильними діями. За вірогідністю настання всі деструктивні чинники (поява зони ризику, виклик, небезпека, загроза) можна поділити на *явні* (що реально існують), *видимі* й *латентні* (приховані, ретельно замасковані, такі, які важко виявити). Вони можуть виявитися раптово. Тому у разі їх виникнення потрібно вжити термінових заходів, докладати додаткових зусиль, використовувати додаткові засоби.

Небезпеки і загрози можна також класифікувати *за об'єктами посягання* (персонал, майно, інформація, технології, ділове реноме тощо).

За природою виникнення можна виокремити небезпеки: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та ін.

За обсягом втрат або збитків, до яких може призвести деструктивний чинник, небезпеки і загрози можна поділити на зухвалі труднощі, значні й катастрофічні; за ступенем вірогідності – неймовірні, маловірогідні, вірогідні, вельми вірогідні, цілком вірогідні. Деякі науковці розрізняють загрози за ознакою віддаленості їх за часом: безпосередня, близька (до 1 року), далека (понад 1 рік) і в просторі: на території підприємства; на території, прилеглий до підприємства; на території регіону, країни; на зарубіжній території.

Найбільш поширена в науці класифікація небезпек і за сферою їх виникнення. За цією ознакою розрізняють внутрішні і зовнішні небезпеки. *Зовнішні небезпеки і загрози* виникають за межами підприємства, не пов'язані з його виробничою діяльністю. Як правило, це така зміна навколишнього середовища, яка може завдати підприємству збитків.

Внутрішні чинники пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналу. Вони зумовлені процесами, що виникають у виробництві й під час реалізації продукції і можуть вплинути на результати бізнесу.

Найбільш значними з них є: якість планування і ухвалення рішень, дотримання технології, організація праці і робота з персоналом, фінансова політика підприємства, дисципліна та ін.

Як внутрішніх, так і зовнішніх чинників ризику багато. Це зумовлено передусім тією різноманітністю зв'язків і відносин, в які обов'язково вступає підприємство. При здійсненні матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших зв'язків відбуваються обмін, споживання і переміщення сировини, матеріалів, комплектуючих, машин, устаткування, інвестицій, технологій, грошових коштів і та ін. Всі ці зв'язки та відносини виникають в конкретних політичних, соціально-економічних, природно-кліматичних та

інших умовах, які склалися як у масштабах усієї країни, так і на рівні певного регіону. Саме конкретна ситуація в тому чи іншому населеному пункті, регіоні, де діє підприємство, може істотно впливати на результати господарської діяльності.

Чинниками, що впливають на результати господарської діяльності, можуть бути: стан підприємницького середовища, наявність місцевих сировинних і енергетичних ресурсів, розвиток транспортних та інших комунікацій, наповнюваність ринку, стан конкурентів, наявність вільних трудових ресурсів, рівень їх професійної підготовленості, рівень соціальної та політичної напруженості, орієнтування населення на продуктивну працю, рівень життя населення, його платоспроможність; криміналізація господарського життя (корумпованість чиновників, рекет, економічна злочинність) та ін. Всі зовнішні чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, можна згрупувати, виділивши: політичні, соціально-економічні, екологічні, науково-технічні, технологічні, юридичні, природно-кліматичні, демографічні, криміналістичні та ін.

Під впливом навколишнього середовища, різних чинників може виникнути багато зовнішніх небезпек і загроз економічній безпеці підприємства. До них належать: несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція, втрата ринків сировини, матеріалів, енергоносіїв, товарів); зміна законодавства, що впливає на умови господарської діяльності (податкового, відносин власності, договірної тощо); нерозвиненість інфраструктури ринку; протиправні дії кримінальних структур; використання недобросовісної конкуренції; промислово-економічне шпигунство; моральні (психологічні) загрози, залякування, шантаж і фізична, небезпечна для життя дія на працівників та їх сім'ї (вбивства, викрадення, побиття); розкрадання матеріальних засобів; протиправні дії конкурентів, їх прагнення оволодіти контрольним пакетом акцій; зараження програм ЕОМ різними комп'ютерними вірусами; протизаконні фінансові операції; надзвичайні ситуації природного і

технічного характеру; несанкціонований доступ конкурентів до конфіденційної інформації, складова комерційної таємниці; крадіжки грошових коштів і цінностей; шахрайство; пошкодження будівель, приміщень і т. ін.

Аналіз численних зовнішніх небезпек і загроз, напрямів та об'єктів їх дії, можливих наслідків для бізнесу пов'язаний із тривалими дослідженнями. Незважаючи на це, кожне підприємство і передусім менеджери з бізнесу, виходячи з конкретної ситуації, в якій перебуває господарюючий суб'єкт, повинні визначити (спрогнозувати) найбільш значуще (небезпечне) з них і виробити систему заходів щодо їх своєчасного виявлення, ослаблення їх впливу, запобігання їм.

Внутрішні небезпеки і загрози економічній безпеці бізнесу виникають безпосередньо у сфері господарської діяльності підприємства. До *основних чинників ризику* можна віднести: недостатній рівень дисципліни; протиправні дії працівників; порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибір ненадійних партнерів та інвесторів; відтік кваліфікованих кадрів, неправильна оцінка їх кваліфікації, їх низька компетентність; недостатня патентна захищеність; аварії, пожежі, вибухи; перебої в енерго-, водо-, теплопостачанні; вихід із ладу обчислювальної техніки; смерть провідних фахівців і керівників; залежність деяких керівників від кримінального світу; низький освітній рівень керівників; істотні упущення як у тактичному, так і в стратегічному плануванні, пов'язані насамперед із вибором мети, неправильною оцінкою можливостей підприємства, помилками у прогнозуванні змін зовнішнього середовища.

Виявлення та ідентифікація чинників ризику, небезпек і загроз – одне з найважливіших завдань гарантування економічної безпеки.

Економічні загрози – правова невизначеність економічних відносин; обмеження з боку держави можливостей економічного зростання; корупція; примушування виробників продавати продукцію визначеним споживачам; примушування покупців придбавати товари і послуги у визначених виробників і продавців; заборона реалізувати товар з одного регіону в інший або за кордон;

надання окремим фірмам переваг у конкуренції з іншими підприємствами; обмеження доступу на ринок за допомогою монопольної змови фірми-конкурента з іншими фірмами-монополістами; дискримінація з боку фірми-монополістів у наданні послуг, продажу монопольних товарів, а також щодо цін на послуги і товари; шахрайство з боку фірм-конкурентів (в тому числі й у змові з працівниками фірми); привласнення і розтрачання майна; підроблення продукції, істотні порушення договірних відносин партнерами.

Фізичні загрози – крадіжки, вимагання, грабіж, розбій; виведення із ладу обладнання, знищення та пошкодження майна, стихійні лиха, аварії, катастрофи й теракти.

Психологічно-інформаційні загрози – економічне шпигунство; розголошення або неправомірне використання інформації; дискредитація на ринку; соціальні конфлікти навколо або всередині організації, привласнення товарних знаків фірми конкурентом.

Основними *загрозами безпеки особи* (персоналу) організації є такі:

- вбивства звичайні або такі, що супроводжуються насильством, знущанням, тортурами;
- викрадення працівників і загрози викрадення членів їх сімей, близьких родичів;
- психологічний терор, загрози, залякування, шантаж, здирництво;
- грабежі з метою оволодіння грошовими коштами, цінностями, документами, майном;
- інші смертельні розправи з використанням отруйних речовин і «ліків», що викликають тривалі й болісні захворювання;
- знищення під виглядом нещасного випадку (аварії, катастрофи тощо).

Злочинні посягання стосовно матеріальних цінностей (продукції), приміщень (зокрема житлових), *будівель та інших ресурсів* виявляються у вигляді:

- незаконного ознайомлення з конструкцією, дизайном, виконанням;
- підроблення продукції;

- крадіжок;
- промислового шпигунства;
- шахрайства;
- знищення різними способами (вибух, підпал, обстріл та ін.).

До *зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників* можна віднести протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірми і приватних осіб, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством; неспроможних ділових партнерів, раніше звільнених за різні провини працівників підприємства; правопорушення з боку корумпованих елементів з числа представників контролюючих і правоохоронних органів.

До *внутрішніх загроз і дестабілізуючих чинників* належать: дії або бездіяльність (умисні й ненавмисні) працівників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдані компанії економічні збитки, витік або втрата інформаційних ресурсів (зокрема відомостей, складових комерційної таємниці і/або конфіденційної інформації), підрив її ділового іміджу в бізнес-колах, виникнення проблем у взаєминах з реальними і потенційними партнерами (аж до втрати важливих контрактів), конфліктних ситуацій з представниками кримінального середовища, конкурентами, контролюючими і правоохоронними органами, виробничий травматизм або загибель персоналу тощо.

Мета протиправних дій стосовно продукції:

- відвертий терор;
- завдання серйозного морального і матеріального збитку;
- порушення на тривалий час нормального функціонування;
- здирство значних сум грошей або яких-небудь пільг перед лицем терористичної загрози.

До *об'єктів, предметів захисту* від потенційних загроз і протиправних посягань належать:

- персонал (керівні працівники, виробничий персонал, що володіє інформацією, яка становить комерційну таємницю, працівники зовнішніх служб та інший “уразливий” персонал);
- грошові кошти (валюта, коштовності, фінансові документи та ін.);
- матеріальні засоби (будівлі, споруди, сховища, устаткування, транспорт);
- інформаційні ресурси з обмеженим доступом, що становлять службову і комерційну таємницю, та інша конфіденційна інформація на паперових, магнітних, оптичних носіях, інформаційні масиви і бази даних, програмне забезпечення, інформативні фізичні поля різного характеру;
- засоби і системи інформатизації (автоматизовані системи і обчислювальні мережі різного рівня й призначення, лінії телеграфного, телефонного, факсимільного, пейджингового, радіо- і космічного зв’язку, технічні засоби передачі інформації, допоміжні засоби і системи);
- технічні засоби і системи охорони і захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

У сфері бізнесу постійно існують потенційні та реальні загрози з боку суб’єктів протиправних дій.

Джерела загроз. *Джерелами зовнішніх загроз* можуть бути:

- кримінальні структури;
- промислове шпигунство;
- фірми-розвідники;
- конкуренти (прямі і непрямі);
- корумповані представники органів влади, правоохоронних органів, контролюючих органів, засобів масової інформації;
- стихійні лиха, аварії й катастрофи тощо.

Джерелами внутрішніх загроз можуть виступати:

- керівники організації;
- менеджери середньої ланки;
- працівники фірми;

- працівники служби безпеки.

Організована злочинність – співтовариства «злочинців у законі», що не мають аналогів у світовій кримінальній практиці, банд, угруповань, організованих груп. Основними ознаками організованих злочинних угруповань є:

- наявність матеріальної і фінансової бази;
- колегіальний орган управління – «рада»;
- статут організації у вигляді неформальних норм поведінки, традицій, законів, санкцій за їх порушення;
- функціонально-ієрархічна система побудови організації;
- наявність інформаційних баз корумпованих чиновників, а також об'єктивної інформації про стан справ в органах влади і управління, особливо в правоохоронній системі, банках, фірмах та інших підприємницьких структурах, русі товару, кон'юнктурі ринку, цінах на наркотики і т. ін.;
- наявність «своїх» людей в органах влади, судовій і правоохоронній системах;
- специфічна «мовно-понятійна» система, яка включає жаргон, особливо у письмовій мові.

Так, в Україні організована злочинність контролювала близько 40% виробництва валового національного продукту. Злочинцями для «відмивання» здобутих злочинним шляхом грошей було створено близько 300 легальних комерційних структур.

Випадкові (тимчасові) злочинні групи виникають зазвичай спонтанно або для скоєння одного злочину. Вони нестійкі в часі і не мають суворо регламентованих систем взаємодії і підлеглості.

Злочинці-одинаки – кримінальні елементи, котрі, як правило, діють індивідуально, а якщо мають спільників, то використовують їх або «втемну», або не інформуючи в повному обсязі про свої злочинні наміри. Злочинцями-одинаками можуть бути як особи з кримінальним минулим, так і злочинці, що зважилися на здійснення злочину під впливом несприятливих обставин.

Промислове шпигунство. На ринку послуг з'явилося багато фірм, що надають клієнтам такі послуги, як несанкціоноване проникнення в чужі бази даних, прослуховування телефонних розмов, розкрадання документів, що містять комерційну таємницю, і т.ін.

Конкуренти – фірми, компанії та інші організації, які:

- займаються аналогічною діяльністю;
- претендують на використання тих самих приміщень, устаткування, сфери виробництва;
- використовують одні й ті самі комунікації;
- відчують потребу у фахівцях, що працюють в банку, фірмі.

Конкуренція зазвичай виражається в таких формах, як суперництво, протиборство. *Суперництво* припускає цивілізовану боротьбу між компаніями або групами компаній за споживача, постачальника, за вигідні умови кредитування, за голоси виборців. За протиборства перевага віддається таким формам недобросовісної конкуренції, які дають змогу знищити конкурента або завдати йому серйозного збитку. При цьому найбільш популярними прийомами і методами є: дискредитація конкурента і його продукції в очах споживачів, партнерів, кредитних організацій; шкідництво; диверсії (підпали, вибухи); захоплення заручників; шантаж; убивство підприємців.

До подібних акцій конкуренти вдаються, використовуючи послуги кримінальних структур або фірм, що займаються промисловим шпигунством.

1.2. Структура та індикатори економічної безпеки підприємства: поняття індикаторів і складових структури економічної безпеки підприємства та безпека підприємства у фінансовій сфері

Індикатори економічної безпеки підприємства – це показники рівня його економічної безпеки, що дають змогу виявити больові точки в його діяльності, визначити основні напрями і найбільш дієві способи підвищення ефективності його роботи.

Структура економічної безпеки підприємства. Поняття економічної безпеки підприємства має *внутрішньовиробничі* й *позавиробничі* складові (рис. 1.3).

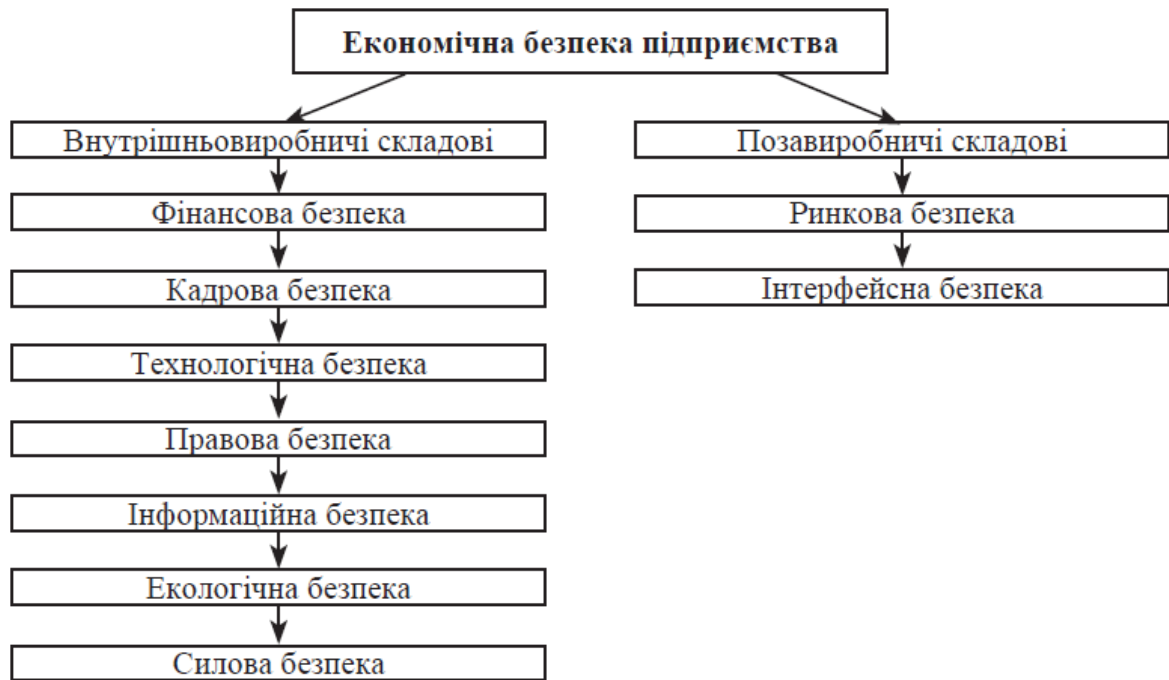


Рис. 1.3. Структура економічної безпеки підприємства

Фінансова складова як внутрішньовиробнича функціональна складова економічної безпеки вважається головною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є “двигуном” будь-якої економічної системи.

Фінансово-економічний стан підприємства (організації) характеризується ступенем його (її) прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості й динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов’язаннями.

Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства (організації) за сучасних умов господарювання конче потрібна як для його (її) керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів. Фінансово-економічний стан підприємства (організації) цікавить і його (її) конкурентів, але вже в іншому аспекті – негативному; вони зацікавлені в ослабленні позицій конкурентів на ринку.

Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать:

- зниження ліквідності підприємства;
- підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стійкості тощо.

За цю складову економічної безпеки відповідають фінансова та економічна служби підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства

Загальну схему процесу забезпечення фінансової складової економічної безпеки зображено на рисунку 1.5.

Спочатку оцінюють загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають:

- *внутрішні негативні дії* (неефективне фінансове планування та управління активами; малоефективна ринкова стратегія; помилкова цінова й кадрова політика);

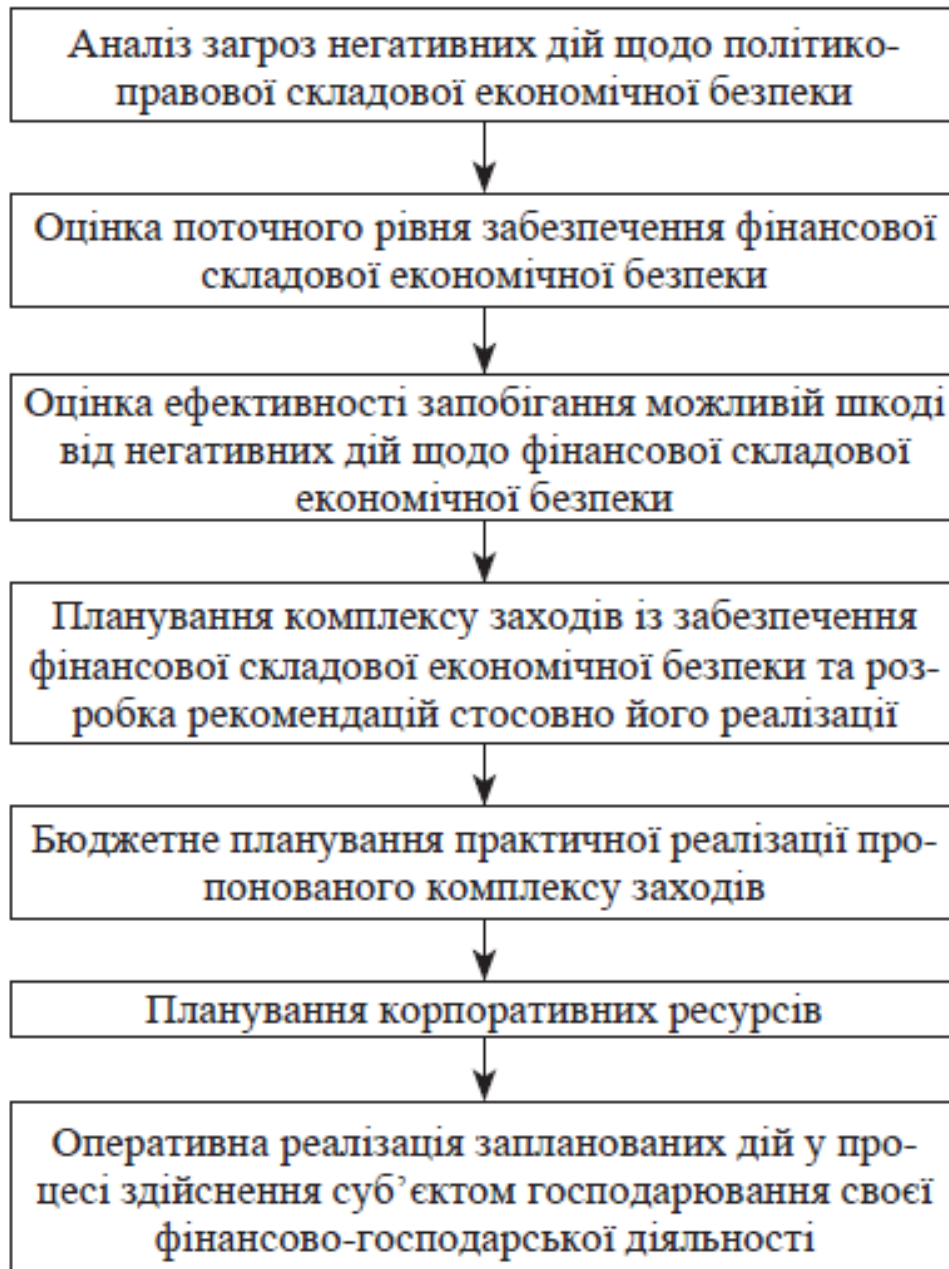


Рис. 1.5. Типова схема забезпечення фінансової складової економічної безпеки

- *зовнішні негативні дії* (спекулятивні операції на ринку цінних паперів; цінова та інші форми конкуренції; лобіювання конкурентами недостатньо виважених рішень органів влади);

- *форс-мажорні обставини* (стихійне лихо, страйки, військові конфлікти) та *обставини, наближені до форс-мажорних* (несприятливі законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют тощо).

Оцінюючи поточний рівень забезпечення фінансової складової економічної безпеки, аналізують:

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

Важливою передумовою забезпечення фінансової складової економічної безпеки є планування (включаючи й бюджетне) комплексу заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

Показники, за допомогою яких можна оцінити фінансово-економічний стан (безпеку) підприємства (організації), наведено на рис. 1.6.

Розглянемо детальніше показники фінансової складової безпеки підприємства.

Рентабельність активів (Pa) характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства. Її обчислюють за формулою:

$$P_a = \frac{П_{з(ч)}}{K_a}, \text{ більше } 0,65 \cdot r, \quad (1.1)$$

де $П_{з(ч)}$ – загальний (чистий) прибуток підприємства за рік;

K_a – середня сума активів за річним балансом;

r – облікова ставка НБУ, %.



Рис. 1.6. Групи розрахункових показників для оцінки фінансово-економічного стану (безпеки) підприємства

Обчислюючи цей показник, зважаючи на загальний (до оподаткування), так і на чистий (після оподаткування) прибуток. Єдиного методичного підходу тут не існує. Тому треба обов'язково зазначити, який саме прибуток узято.

Рентабельність власного капіталу (Рвк) відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$P_a = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K_{\text{в}}} \cdot 100, \quad (1.2)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства;

$K_{\text{в}}$ – власний капітал підприємства.

Рентабельність акціонерного капіталу (Рак) свідчить про верхню межу дивідендів на акції. Її обчислюють за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_{з(ч)}}{K_{ст}} \cdot 100, \quad (1.3)$$

де $K_{ст}$ – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій).

Цей показник можна обчислювати також як рентабельність акціонерного капіталу від звичайних акцій. Тоді з прибутку $\Pi_{ч}$ віднімають фіксовані дивіденди на привілейовані акції, а зі статутного капіталу – їх номінальну вартість.

Рентабельність продукції ($P_{п}$) характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Її визначають за формулою:

$$P_{п} = \frac{\Pi_{рп}}{C_{рп}} \cdot 100, \text{ більше } 10\%, \quad (1.4)$$

де $\Pi_{рп}$ – прибуток від реалізації продукції за певний період;

$C_{рп}$ – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність продукції можна обчислювати також як відношення прибутку до обсягу реалізованої продукції. Саме в такому вигляді цей показник використовують у зарубіжній практиці.

Ділова активність підприємства є досить широким поняттям і практично охоплює всі аспекти його роботи. Специфічними показниками тут слугують оборотність активів і товарно-матеріальних запасів, дебіторська і кредиторська заборгованість.

Оборотність активів (n_a) – це кількість оборотів активів підприємства за певний період (переважно за рік), тобто:

$$n_a = \frac{B}{K_a}, \quad (1.5)$$

де B – виручка від усіх видів діяльності підприємства за певний період;

K_a – середній розмір активів за той самий період.

За цих умов середня тривалість одного обороту (t_a):

$$t_a = \frac{D_k}{n_a}, \quad (1.6)$$

де D_k – кількість календарних днів у періоді.

Оборотність товарно-матеріальних запасів (ПТМЗ) виражається кількістю оборотів за певний період:

$$n_{\text{ТМЗ}} = \frac{C_p}{M_3}, \quad (1.7)$$

де C_p – повна собівартість реалізованої продукції за певний період;

M_3 – середній обсяг запасів у грошовому виразі.

Активність підприємства у сфері розрахунків з партнерами характеризується середніми термінами оплати дебіторської і кредиторської заборгованості.

Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції підприємства ($t_{\text{одз}}$) обчислюють за формулою:

$$t_{\text{одз}} = \frac{Z_d \cdot D_k}{V_{\text{пр}}}, \quad (1.8)$$

де Z_d – дебіторська заборгованість (заборгованість) покупців;

D_k – кількість календарних днів у періоді, за який обчислюють показник (рік – 360, квартал – 90); $V_{\text{пр}}$ – обсяг продажу продукції за розрахунковий період.

За період $t_{\text{одз}}$ платіжні вимоги підприємства до покупців перетворюються на гроші. Зрозуміло, що скорочення цього періоду є економічно вигідним, а продовження (проти встановленого терміну або проти минулого року) – небажаним і потребує з'ясування причин.

Середній термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам ($t_{\text{окз}}$) визначається співвідношенням:

$$t_{\text{окз}} = \frac{3_{\text{к}} D_{\text{к}}}{M}, \quad (1.9)$$

де $3_{\text{к}}$ – кредиторська заборгованість постачальникам;

M – обсяг закупівлі сировини і матеріалів за розрахунковий період у грошовому вимірі.

Коефіцієнт автономії ($k_{\text{а}}$) обчислюють діленням власного капіталу на підсумок балансу підприємства:

$$k_{\text{а}} = K_{\text{в}} / K_{\text{б}}, \quad (1.10)$$

де $K_{\text{в}}$ – власний капітал підприємства;

$K_{\text{б}}$ – підсумок балансу (сума всіх джерел фінансування).

Коефіцієнт забезпечення боргів ($k_{\text{зб}}$) є модифікацією першого показника і визначається як співвідношення власного та залученого капіталу, тобто:

$$k_{\text{зб}} = K_{\text{в}} / K_{\text{з}}, \quad (1.11)$$

де $K_{\text{з}}$ – боргові зобов'язання підприємства (залучений капітал).

Аналітична оцінка фінансового стану підприємства на базі таких коефіцієнтів, на жаль, не завжди є однозначною. Безумовно, зменшення частки боргів у сукупному капіталі зміцнює фінансову незалежність підприємства. Проте водночас звужуються джерела фінансування та можливості підвищення ефективності його діяльності.

За певних умов кредити вигідно брати. Тут виявляється ефект так званого *фінансового важеля* (лівериджу), який виражають відношенням заборгованості до власного капіталу. Коли плата за кредит менша за рентабельність активів з урахуванням оподаткування, збільшення заборгованості (збільшення відношення $K_{\text{з}} / K_{\text{в}}$) призводить до зростання рентабельності власного капіталу. Отже, залучення кредиту в цьому разі є фінансовим важелем (лівериджем) підвищення ефективності роботи підприємства.

Платоспроможність підприємства, тобто його здатність вчасно розраховуватися з боргами, визначають за допомогою *коефіцієнтів ліквідності*. Вони показують, наскільки короткострокові зобов'язання покриваються ліквідними активами. А оскільки поточні активи мають різну ліквідність, то й обчислюють кілька коефіцієнтів ліквідності – загальної, термінової та абсолютної.

Коефіцієнт загальної ліквідності ($k_{\text{ЛЗ}}$) – це відношення оборотних активів (розділи II і III активу балансу) до короткострокових пасивів (розділ III пасиву):

$$k_{\text{ЛЗ}} = K_{\text{оа}} / K_{\text{зк}}, \quad (1.12)$$

де $K_{\text{оа}}$ – оборотні активи підприємства;

$K_{\text{зк}}$ – короткострокова заборгованість підприємства.

Якщо $k_{\text{ЛЗ}} < 2$, то платоспроможність підприємства вважається низькою. За надто високого його значення ($k_{\text{ЛЗ}} > 3 - 4$), може виникнути сумнів в ефективності використання оборотних активів. На оптимальну величину $k_{\text{ЛЗ}}$ помітно впливає частка товарно-матеріальних запасів в оборотних активах. Для підприємств з невеликими товарно-матеріальними запасами та оперативно оплачуваними дебіторськими зобов'язаннями є прийнятним нижчий рівень співвідношення оборотних активів і короткострокової заборгованості ($k_{\text{ЛЗ}} < 2$), а на підприємствах, в оборотних активах яких велика частка товарно-матеріальних запасів, це співвідношення треба підтримувати на більш високому рівні.

Коефіцієнт термінової ліквідності ($k_{\text{ЛТ}}$) обчислюють як відношення оборотних активів високої (термінової) ліквідності до короткострокових пасивів, тобто:

$$k_{\text{ЛТ}} = K_{\text{ТЛ}} / K_{\text{зк}}, \quad (1.13)$$

де $K_{\text{ТЛ}}$ – оборотні активи високої (термінової) ліквідності, до яких належать оборотні активи мінус товарно-матеріальні запаси (запаси і витрати).

Коли $k_{\text{ЛТ}} < 1$, то платоспроможність підприємства невисока.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($k_{ла}$) – це відношення абсолютно ліквідних активів до короткострокових пасивів:

$$k_{ла} = K_{ал} / K_{зк}, \quad (1.14)$$

де $K_{ал}$ – абсолютно ліквідні активи підприємства, до яких належать гроші й короткострокові фінансові вкладення (ліквідні цінні папери).

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги.

Процес формування результатів та ефективності виробництва (продуктивності системи), нагляд за ефективністю якого покладено на службу безпеки підприємства, показано на рис. 1.7.

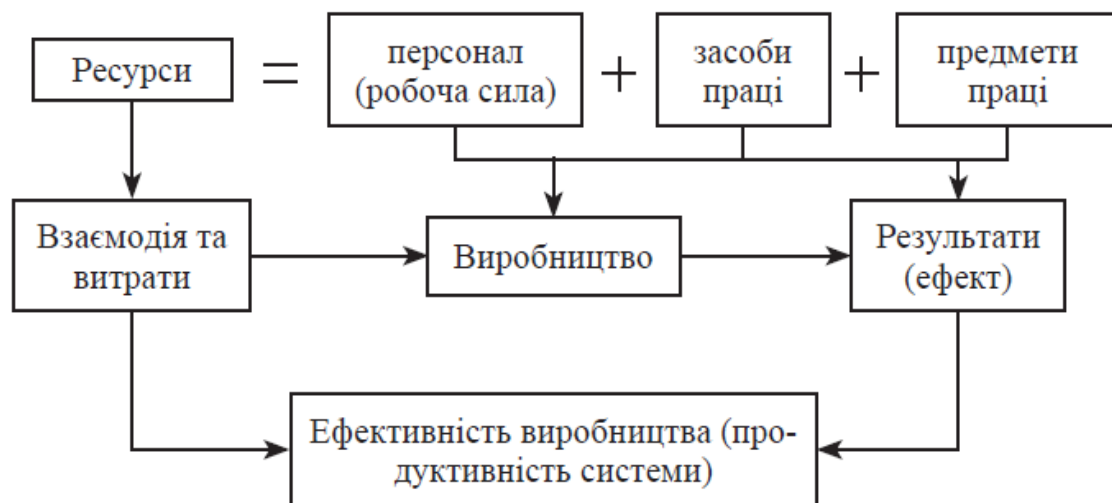


Рис. 1.7. Принципова схема формування результатів та ефективності виробництва (продуктивності виробничо-економічної системи)

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування (включаючи й бюджетне) комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

Ступінь фінансової безпеки можна характеризувати такими показниками:

- $\pm E_c$ – надлишок чи нестача власних обігових коштів, необхідних для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;
- $\pm E_m$ – надлишок чи нестача власних обігових коштів, а також середньо- та довгострокових позик;
- $\pm E_n$ – надлишок чи нестача загального обсягу обігових коштів.

Ці показники обчислюють за формулами:

$$\pm E_c = E_c - Z; \quad (1.15)$$

$$\pm E_m = (E_c + K_m) - Z; \quad (1.16)$$

$$\pm E_n = E_c + K_m + K_t, \quad (1.17)$$

де E_c – сума власних обігових коштів;

K_m – обсяг середньо- та довгострокових позик;

K_t – короткострокові кредити і позики.

Залежно від значень оцінюваних показників виділяють п'ять областей фінансової стійкості:

1) *абсолютна фінансова стійкість і абсолютна безпека*, коли підприємству досить власних джерел формування запасів та покриття витрат:

$$\pm E_c \geq 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0;$$

нормальна фінансова стійкість і нормальний рівень безпеки, коли підприємство практично обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат:

$$\pm E_c \approx 0, \pm E_m \approx 0, \pm E_n \approx 0;$$

фінансова стійкість і нестабільний рівень фінансової безпеки нестійка, коли підприємству недостатньо власних обігових коштів, нестача яких компенсується середньо- та довгостроковими позиками:

$$\pm E_c < 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0;$$

2) *критичний фінансовий стан і критичний рівень фінансової безпеки*, коли підприємству недостатньо власних обігових коштів, і воно залучає короткострокові кредити (крім середньо- та довгострокових позик).

$$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n \geq 0;$$

3) *кризовий фінансовий стан і кризовий рівень фінансової безпеки*, коли підприємству недостатньо ні власних, ні позикових коштів, і воно перебуває на стадії банкрутства:

$$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n < 0.$$

Основними принципами забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- **Комплексність** – економічна безпека підприємства повинна охоплювати всі аспекти його діяльності, включаючи фінанси, управління, ринок, кадри, технології та інші.
- **Постійність** – економічна безпека підприємства повинна забезпечуватися постійно та систематично, а не в окремі періоди.
- **Превентивність** – економічна безпека підприємства повинна передбачати можливі ризики та приймати заходи для їх запобігання, а не тільки реагувати на них після виникнення.
- **Гнучкість** – система економічної безпеки підприємства повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній діяльності підприємства.
- **Інтегрованість** – економічна безпека підприємства повинна бути інтегрованою в загальну стратегію та цілі підприємства.

Основними критеріями забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- **Фінансова стійкість** – забезпечення достатньої фінансової бази для здійснення діяльності та розвитку підприємства.
- **Управління ризиками** – ефективний управління ризиками, що можуть виникати в ході діяльності підприємства.

- Конкуентоспроможність – здатність підприємства конкурувати на ринку та забезпечення стабільного попиту на його продукцію чи послуги.
- Ефективність управління – здійснення ефективного управління.

1.3. Поняття складових економічної безпеки підприємства, їх характеристика

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств. В таблиці 1.1 наведено коротку характеристику складових економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.1

Характеристика складових економічної безпеки підприємства

Складові економічної безпеки підприємства	Завдання складових економічної безпеки
Фінансова безпека	досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості і незалежності підприємства
Інтелектуально-кадрова безпека	збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом
Технологічна безпека	відповідність технологій, які використовуються на підприємстві, сучасним світовим аналогам відносно оптимізації витрат ресурсів
Інформаційна безпека	ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства
Екологічна безпека	дотримання екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізація втрат підприємства від забруднення довкілля
Силова безпека	забезпечення фізичної безпеки робітників підприємства та збереження його майна

Ринкова безпека	захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у товарній збутовій політиці, політиці ціноутворення, виготовлення неконкурентоспроможної продукції
Політико-правова безпека	всбічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання діючого законодавства
Інтерфейсна безпека	забезпечення надійності взаємодії з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. ін

Надійна еколого-економічна безпека підприємства можлива лише за комплексного і системного підходу до її організації. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку, зменшити наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек.)

1.4. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства

Розробка системи забезпечення безпеки повинна здійснюватися на основі дотримання таких принципів, тобто основних засад і положень:

- законності;
- прав і свобод громадян;
- централізованого керівництва;
- компетентності;
- конфіденційності;
- комплексного застосування ресурсів та коштів;
- самостійності і відповідальності за забезпечення економічної безпеки підприємства;
- передової матеріально-технічної оснащеності;
- своєчасності;
- корпоративної етики;
- безперервності;

- координації та взаємодії з органами влади та керівництва;
- удосконалювання.

Комплексне дотримання цих принципів допоможе створити ефективну систему екологічної безпеки підприємства, здатну протидіяти реальним і потенційним несприятливим факторам і забезпечити його стабільну роботу і сталий розвиток.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Яка сутність економічної безпеки діяльності підприємства та чому вона є важливою для успішного функціонування?
2. Які основні чинники впливають на економічну безпеку підприємства?
3. Які економічні ризики можуть виникнути для підприємства, і як їх можна виявити та оцінити?
4. Які стратегії може застосовувати підприємство для забезпечення своєї економічної безпеки?
5. Які критерії можна використовувати для оцінки рівня економічної безпеки підприємства?
6. Як впливає економічна безпека на конкурентоспроможність підприємства і його стабільність на ринку?
7. Які можливі наслідки недостатньої економічної безпеки для підприємства та його діяльності?
8. Які інструменти та методи можна використовувати для управління економічною безпекою підприємства?

ТЕМА 2. ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Поняття та основні елементи системи економічної безпеки підприємства

2.2. Концепція безпеки підприємства

2.3. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку

2.1. Поняття та основні елементи системи економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною. Її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Надійний захист економічної безпеки підприємства можливий лише за комплексного і системного підходу до її організації. Тому в економіці існує таке поняття, як система економічної безпеки підприємства. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку.

Пріоритетним принципом організації і функціонування системи безпеки фірми треба вважати її комплексність, яку можна зобразити у вигляді тривимірної моделі (рис. 2.1).

Основними елементами системи економічної безпеки підприємства є:

- 1) захист комерційної таємниці та конфіденційності інформації;
- 2) комп'ютерна безпека;
- 3) внутрішня безпека;
- 4) безпека будинків і споруд;
- 5) фізична безпека;

- 6) технічна безпека;
- 7) безпека зв'язку;
- 8) безпека господарсько-договірної діяльності;
- 9) безпека перевезень вантажів та осіб;
- 10) безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- 11) протипожежна безпека;
- 12) екологічна безпека;
- 13) радіаційно-хімічна безпека;
- 14) конкурентна розвідка;
- 15) інформаційно-аналітична робота;
- 16) експертна перевірка механізму системи забезпечення.



Рис. 2.1. Типова тривимірна модель комплексної системи безпеки фірми (підприємства, організації)

Організація системи безпеки будь-якого комерційного підприємства повинна мати такі чотири рівні:

1. *Адміністративний* – управлінські рішення, необхідні для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта.

2. *Оперативний* – заходи забезпечення безпеки господарюючого суб'єкта специфічними засобами і методами.

3. *Технічний* – використання сучасних технологій у сфері забезпечення всіх видів безпеки.

4. *Режимно-пропускний* – система фізичної безпеки, зокрема охорона фінансових, інтелектуальних і матеріально-технічних цінностей підприємства.

При цьому захист території охоплює такі основні компоненти:

- механічну систему захисту;
- пристрій сповіщення про спроби вторгнення;
- оптичну (телевізійну) систему пізнання порушників;
- оборонну систему (звукова і світлова сигналізація);
- центральний пост управління охорони;
- персонал (патрулі, постові, чергові, мобільна група швидкого реагування, оператори).

При цьому не слід забувати, що ефективна охорона власності об'єкта можлива лише за достатньої автономії діяльності охорони. При дотриманні охороною єдиних правил режиму підприємства адміністрація не повинна чинити на службу режиму будь-який тиск у вигляді скасування чи зниження рівня чинних правил обмеження доступу на об'єкт.

Головне завдання системи управління економічною безпекою підприємства – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко-правового і

організаційного характеру. Слід мати на увазі, що найбільше значення у справі забезпечення економічної безпеки підприємництва мають первинні економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо.

У процесі досягнення поставленої мети фірма вирішує конкретні завдання, які об'єднують усі напрями забезпечення безпеки.

Завдання, вирішувані системою гарантування безпеки:

- прогнозування можливих загроз економічній безпеці;
- організація діяльності із запобігання можливим загрозам (превентивні заходи);
- виявлення, аналіз і оцінювання виниклих реальних загроз економічній безпеці;
- ухвалення рішень і організація діяльності з реагування на виниклі загрози;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємництва.

Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємництва тісно взаємопов'язані. *Об'єктом* системи, як зазначалося, виступає стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточний і перспективний періоди. Конкретними ж об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові. *Суб'єкт* системи гарантування економічної безпеки підприємництва має складніший характер, оскільки його діяльність зумовлюється не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

Виходячи з цього, можна виділити дві групи суб'єктів, що гарантують економічну безпеку підприємництва: зовнішні і внутрішні.

До *зовнішніх суб'єктів* належать органи законодавчої, виконавчої і судової влади, покликані гарантувати безпеку всіх без винятку законотворчих учасників підприємницьких відносин, причому діяльність цих

органів не можуть контролювати самі підприємці. Ці органи формують законодавчу основу функціонування і захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах і забезпечують її виконання.

До *внутрішніх суб'єктів* належать особи, що безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної безпеки певного суб'єкта підприємництва. Суб'єктами можуть виступати: працівники власної служби безпеки фірми (підприємства) та запрошені працівники із спеціалізованих фірм, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

Безпеку можуть створювати дві групи суб'єктів (рис. 2.2).

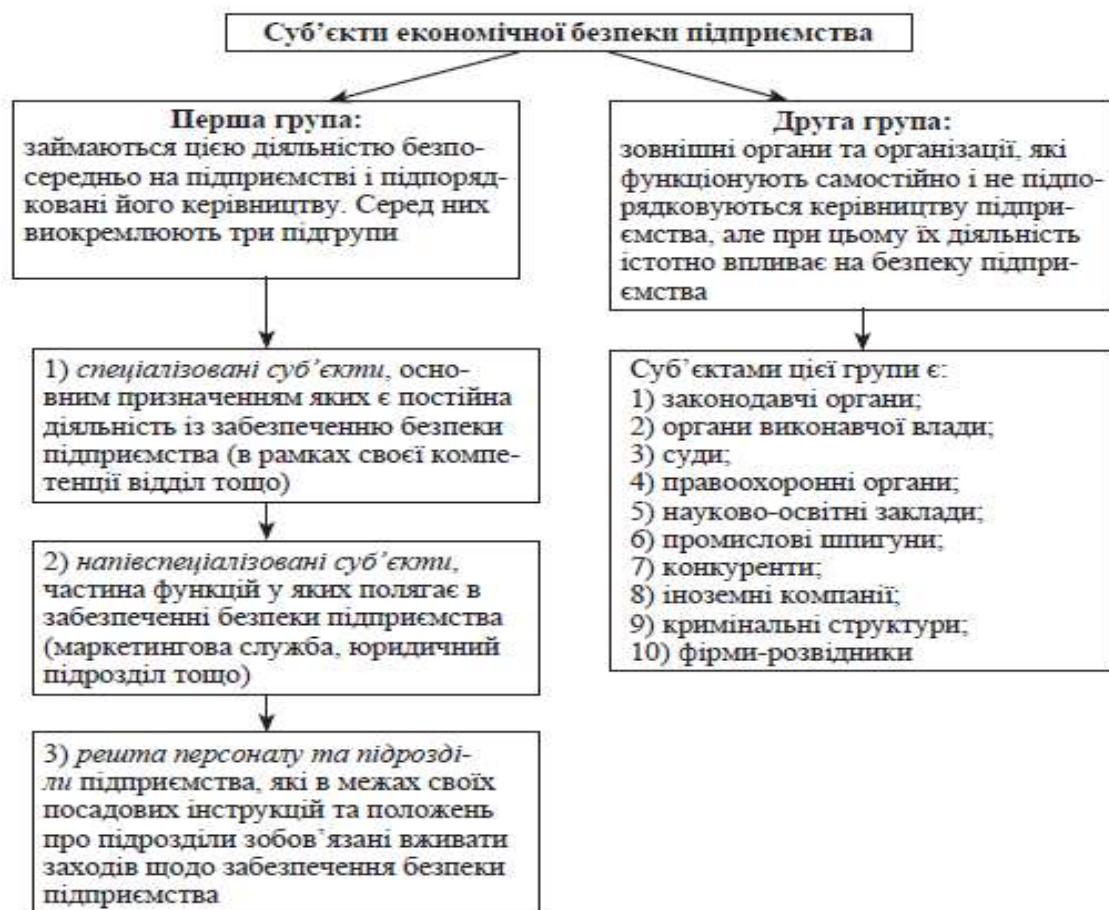


Рис. 2.2. Суб'єкти економічної безпеки підприємства

Головною умовою формування системи економічної безпеки підприємства є визначення сфер, у яких діють чинники небезпек і загроз.

До таких сфер належать: безпека в техногенній, науково-технічній, екологічній, інформаційній, психологічній сферах; фізична та пожежна безпека. Ці сфери детально були проаналізовані в попередньому розділі. Слід зазначити,

що згадані вище підсистеми другого рівня можуть охоплювати підсистеми третього рівня. Наприклад, підсистемами економічної безпеки можуть бути фінансова, комерційна, майнова та ін.

Надійність і ефективність системи безпеки підприємства визначають за одним критерієм – відсутністю чи наявністю завданих йому матеріальних збитків і моральної шкоди. Зміст цього критерію характеризується такими показниками:

- 1) запобігання витоку конфіденційних відомостей;
- 2) запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів або припинення таких дій;
- 3) збереження майна й інтелектуальної власності підприємства;
- 4) запобігання надзвичайним ситуаціям;
- 5) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) працівників підприємства і груп їх;
- 6) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на об'єкти підприємства, що охороняються.

Політика безпеки підприємства – це орієнтири для дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цілей. Для встановлення цих загальних орієнтирів необхідно сформулювати цілі забезпечення безпеки підприємства.

Складові політики безпеки наведено на рис. 2.3.

Цілями політики безпеки можуть бути:

- зміцнення дисципліни праці і підвищення її продуктивності;
- захист законних прав та інтересів підприємства;
- зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства;
- збереження і примноження власності;
- підвищення конкурентоспроможності вироблюваної продукції;
- максимально повне інформаційне забезпечення діяльності підприємства і підвищення його ефективності;
- орієнтація на стандарти й лідерство в розробленні та освоєнні нової технології і продукції, що випускається;

- виконання виробничих програм;
- сприяння управлінським структурам у досягненні цілей підприємства;
- запобігання залежності від випадкових і недобросовісних ділових партнерів.



Рис. 2.3. Складові політики безпеки

З урахуванням викладеного вище можна визначити такі загальні *орієнтири* дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення цих цілей:

- збереження і нарощування ресурсного потенціалу;
- проведення комплексу превентивних заходів щодо підвищення рівня захищеності власності й персоналу підприємства;
- залучення до діяльності із забезпечення безпеки підприємства всіх його працівників;
- професіоналізм і спеціалізація персоналу підприємства;
- пріоритетність несилових методів запобігання загрозам і їх нейтралізації.

Програма гарантування безпеки фірми. Оцінюючи програму гарантування безпеки, необхідно відповісти “так” чи “ні” на такі запитання:

1. Програма діє за витрат, передбачених бюджетом?
2. Програма точно відображає політику підприємства у сфері безпеки?

3. Повідомлення про втрати враховують зацікавленість у створенні бази даних “історії подій”?

4. Запити про виділення грошей логічно обгрунтовані, повідомлені керівництву і задокументовані?

5. Програма досить гнучка (що адаптується) для того, аби своєчасно (достатньо швидко) відгукватися на нові вимоги або загрози?

6. Працівники, задіяні в програмі, повністю усвідомлюють вимоги керівництва, поважають бюджетні витрати і адміністрацію корпорації?

7. Програма добре продумана, здатна реагувати на будь-яку ситуацію, яка може виникнути?

8. Програма дає результат у вигляді документованого зниження втрат компанії?

9. У рамках програми доповіді складаються ясно і вичерпно?

Дані про реалізації програми регулярно доповідаються керівництву.

Дії суб’єктів, що створюють економічну безпеку підприємництва, мають певну стратегію і тактику.

Стратегічне управління в будь-якій організації і, зокрема, у сфері безпеки зазвичай здійснюється в такій послідовності:

- розроблення і обгрунтування стратегії фірми;
- складання стратегічного плану;
- складання планів гарантування безпеки, фінансових планів, планів будівництва, маркетингу та ін.;
- експертна оцінка стратегії і планів;
- визначення основних видів стратегічного менеджменту, на які робить ставку організація, і виявлення можливих загроз та ризиків;
- реалізація стратегії;
- коригування стратегії і планів;
- аналіз і оцінка результатів в ході і після реалізації стратегії.

Суть розроблення і реалізації стратегії полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрям розвитку організації з численних альтернативних напрямів,

потім забезпечити умови й безпеку виробничо-господарської діяльності, бізнесу і спрямувати діяльність організації так, щоб забезпечити прибуток та імідж фірми. Тоді таке стратегічне управління можна визначити як системне.

Система стратегічного управління, що набула розвитку на сучасному етапі, передбачає:

- створення центрів керування кожним видом діяльності за окремою стратегічною метою;
- оцінювання і стимулювання підрозділів фірми та їх керівників за ступенем досягнення стратегічної мети.

Для розроблення стратегічного плану керівництво фірми формує творчу групу (команду), до якої належать начальник служби безпеки, або топ-менеджер безпеки. Команді визначають час і місце для роботи, певні умови. За потреби в команду запрошують (на умовах нерозголошення стратегічного плану) експертів і консультантів або вони ознайомлюються з деякими матеріалами роботи творчої групи – в закритому режимі.

Стратегічний план затверджує рада директорів чи рада засновників або тільки власник компанії. Остаточо ж затверджується стратегія тільки на вищому рівні управління.

При розробленні стратегії, а потім – видів стратегічного менеджменту її реалізації:

- вивчають стратегічні цілі компанії;
- оцінюють її можливості і ресурси;
- аналізують тенденції у сфері маркетингової діяльності;
- оцінюють альтернативні напрями діяльності;
- визначають стратегії на перспективу; розробляють заходи підготовки ресурсів, необхідних для реорганізації і реконструкції;
- готують деталі оперативних планів, програм і бюджетів;
- оцінюють діяльність фірми за певними критеріями з урахуванням намічених цілей і планів.

Для виконання перелічених вище завдань у процесі розроблення стратегії проводять:

- оцінювання потенціалу фірми, її можливостей і ресурсів для досягнення загальної мети;
- аналіз внутрішніх чинників, що забезпечують зростання і зміцнення позицій фірми: комерційних, технологічних, соціальних, а також можливих загроз і ризиків, що є в цьому середовищі;
- аналіз зовнішніх чинників, що потребують вжиття заходів щодо пристосування до умов, що змінилися, виниклих ситуацій і загроз;
- оцінювання альтернативних напрямів діяльності фірми і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставленої мети;
- ухвалення рішень, узятих за основу при розробленні довгострокових планів функціонування й розвитку фірми;
- ухвалення рішень для підготовки планів;
- ухвалення рішень щодо складання оперативно-розвідувальних планів і проведення спеціальних операцій.

На основі аналізу стратегії у персоналу формується стратегічне мислення. Під час обговорення і узгодження з управлінським, лінійним апаратом концепції розвитку фірми загалом розробляються рекомендації щодо створення нового вигляду виробів; вдосконалення продукції, що вже випускається; формулювання довгострокових, середньострокових і оперативних цілей; підвищення пильності й організованості в роботі; підготовки директив для контролю їх виконання.

Ухвалення і проведення своєчасних рішень у зв'язку з виникненням несподіваних ситуацій (заходи уряду, дії іноземних конкурентів, результати науково-технічних досліджень, кримінальні або інші загрози) вимагають в управлінні так званого ранжування стратегічних завдань. Це передбачає:

- проведення постійного спостереження і аналізу зовнішніх чинників: ринкових, науково-технічних, соціальних, політичних;

- доведення результатів аналізу і їх оцінки до вищого керівництва фірми, яке проводить ранжування завдань за ступенем ухвалення рішень щодо них і такої черговості їх використання;

- термінові і важливі завдання й рішення, які потрібно негайно розглядати;

- важливі завдання середньої терміновості, які можуть бути вирішені в межах наступного планового періоду;

- важливі, але не термінові завдання, що потребують постійного контролю;

- такі, що не заслуговують і не потребують ухвалення рішень щодо них.

Термінові завдання негайно передають проектним групам для ухвалення рішень щодо них, а також відповідним оперативно-господарським підрозділам. Роботу з розподілу завдань і виконання найбільш пріоритетних із них здійснює вище керівництво фірми постійно. При цьому питання і проблеми можливих загроз, конфліктів, небезпек і ризиків у сфері гарантування безпеки керівництвом фірми і служби безпеки є пріоритетними.

Основою реалізації стратегічного плану і управління загалом є правильно вибрані економічно й соціально-психологічно види стратегій і стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент здійснюється відповідно до головних цілей фірми і на наявному або створюваному новому науковому, виробничому, збутовому потенціалі фірми, під який виділяються ресурси і здійснюється певний їх захист. Стратегічний менеджмент припускає також, що фірма визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від таких видів ринкових стратегій:

1. *Продуктова*, що спрямована на визначення:

- видів конкретної продукції і технологій, які фірма розроблятиме;
- сфер і методів збуту;
- способу підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

2. *Стратегія маркетингу*, що припускає гнучке пристосування діяльності фірми до ринкових умов.

3. *Конкурентна*, яка має на меті скорочення витрат виробництва, індивідуалізацію і підвищення якості продукції, визначення способом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках.

4. *Стратегія управління*, котра припускає, що вище керівництво фірми постійно тримає під контролем види діяльності і номенклатуру продукції з метою диверсифікації видів діяльності і продукції, що випускається, за рахунок нових галузей і ліквідації тих, які не узгоджуються з цілями фірми та її орієнтирами.

5. *Стратегія нововведень* (інноваційна політика), що припускає об'єднання цілей технічної політики і політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції.

6. *Стратегія капіталовкладень* – припускає визначення рівня капіталовкладень на основі розрахунку масштабів випуску окремих видів продукції і діяльності фірми в цілому; визначення конкурентних позицій фірми.

7. *Стратегія розвитку* – передбачає здійснення цілей забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування як фірми загалом, так і її філіалів та дочірніх компаній.

8. *Стратегія поглинання*, що припускає придбання акцій інших компаній, які характеризуються швидким зростанням і науково-технічними досягненнями, з метою підвищення ефективності фірми шляхом проникнення в нові галузі господарства і транснаціоналізацію капіталу.

9. *Стратегія зарубіжного інвестування* – передбачає створення за кордоном власних виробничих підприємств – складальних і з розроблення сировинних ресурсів.

10. *Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності* – пов'язана з розробленням заходів, що забезпечують доцільність розвитку такої діяльності, яка дає змогу знизити до мінімуму передбачувані можливі ризики й оцінити вигоди.

11. *Стратегія зовнішньоекономічної експансії* – припускає щодо всіх видів діяльності створення зарубіжного виробництва, експорт з треті країни товарів і послуг, зарубіжне ліцензування.

Вибір усіх цих стратегій у їх поєднанні роблять на основі порівняння перспектив розвитку фірми і можливих загроз у різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів для забезпечення майбутнього успіху.

Найбільшу роль у формуванні стратегії довгострокового розвитку відіграє вище керівництво фірми, зокрема заступник генерального директора або топ-менеджер безпеки. Вище керівництво фірми формує загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями, координує проведення заходів щодо реалізації стратегічних завдань гарантування безпеки на підприємстві.

Рішення із стратегічних питань можуть бути ухвалені знизу до верху (децентралізована форма), зверху до низу (централізована форма), у взаємодії двох цих напрямів.

Ухвалення стратегічних рішень знизу до верху означає, що інформація накопичується у низових підрозділах, які визначають свої цілі, стратегії, виробничі плани. Стратегічні напрями у них розробляє керівництво. Водночас завдання кожного оперативного підрозділу потрібно визначати з урахуванням глобальної стратегії фірми, що формується на вищому рівні управління.

Оптимальною є так звана взаємопов'язана угода, коли стратегія розробляється в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановою службою і оперативними підрозділами. Стратегія формується в процесі взаємодії по вертикалі.

З огляду на перспективу підприємства, виявлення і програмування нового виду діяльності з подальшим уведенням програм реорганізації фірми розрізняють три різновиди стратегій:

- стратегія зростання і розвитку;
- стратегія обмеженого зростання;

- стратегія скорочення або ліквідації.

На основі таких стратегій фірма визначає на перспективу в своєму стратегічному плані політику, технологію діяльності і управління, культуру (тип поведінки, рівень іміджу, соціального партнерства, ставлення до конкурентів, партнерів, споживачів і т.ін.) і відповідні – правила, норми, процедури. У такому разі служба безпеки повинна свою стратегію максимально наближати до стратегії усього підприємства, щоб не виникало суперечностей у процесі діяльності.

Як зазначено вище, на основі вибраних ринкових стратегій і загальної стратегії (місії) компанії її керівництво визначає *види стратегічного менеджменту*. При реалізації стратегії і стратегічних планів найважливішим вважається обрання оптимальних видів стратегічного менеджменту і ставка на них у практичній роботі.

У менеджменті безпеки основний напрям роботи – безпосередня участь у гарантуванні безпеки насамперед вибраних компанією видів стратегічного менеджменту:

1. ***Стратегія ґрунтовних рішень*** визначає глобальну мету і напрям розвитку організацій на 10–15 років. Топ-менеджери, що мислять стратегічно, здатні передбачати зміни зовнішніх умов і своєчасно переорієнтовувати використання своїх ресурсів.

Стратегічному мисленню керівників сприяє використання синергізму і правильне визначення життєвого циклу організації. У реалізації цього виду стратегічного менеджменту беруть участь і працівники служби безпеки .

Збереження виробничих і комерційних таємниць, маркетингова розвідка на ринках, профілактична й контррозвідувальна робота в конкурентному середовищі, пошук нових рішень і розроблення програм надійного захисту об'єктів компанії – все це спрямоване на пошук нових підходів в ухваленні обґрунтованих рішень щодо діяльності як компанії, так і служби безпеки.

2. ***Стратегія ризику*** – життєво необхідна підприємствам для швидкого економічного зростання. Згідно з економічним законом Боема, існуючі засоби

виробництва забезпечують якнайкращі результати підприємницької діяльності за рахунок великого ризику. Реалізація стратегії ризику доступна топ-менеджерам з високим рівнем управлінської культури, оскільки вимагає відповіді на запитання “Яким має бути бізнес у майбутньому?”. Кращі світові фірми завжди мають у своєму штаті експертів, які визначають, коли треба припинити вкладання коштів у будь-яке ризиковане підприємство. Давня мудрість проголошує: “Якщо ви програєте тигрові в перетягуванні каната, віддайте йому мотузок, поки він не дістався до ваших рук. Адже ви завжди зможете дістати інший мотузок”.

Ризик у стратегічному менеджменті безпеки – особлива категорія.

Особливість діяльності персоналу служби безпеки полягає в тому, що вона завжди пов’язана з ризиком, але цей ризик професійний і до нього фахівці підготовлені. Нерідко вони сприймають його усвідомлено. Інша справа – зняти своєчасно ризикову ситуацію в діяльності компанії. Тут важливу роль відіграє систематичне забезпечення надійного захисту від можливих небезпек, глибокий прогноз і організація своєчасної підготовки до таких ситуацій і фактів загроз. Саме ця робота і характеризує професіоналізм менеджера безпеки та інших фахівців служби безпеки.

3. Стратегія нових ідей і нововведень. Основною цінністю кожного бізнесмена і зокрема фахівця у галузі безпеки є не гроші і товари, устаткування або будівлі, а нові ідеї. Кожний менеджер, який реалізує стратегію ідей менеджменту, має володіти основами творчого мислення. По-перше, потрібно ставити під сумнів статус-кво і відкидати загальноприйняте. По-друге, слід визначати схожість з іншими ідеями, застосовними до проблеми, над якою працює менеджер, і використовувати новий погляд на добре відоме. По-третє, треба приділяти пильну увагу своїм передчуттям, які зазвичай є фактами, що скупчилися у підсвідомості. І по-четверте, не можна намагатися обдумувати ідеї й оцінювати їх одночасно: треба спочатку обдумати, потім оцінити, інакше можна зруйнувати кращу ідею.

Крім того, менеджер, який успішно реалізує стратегію ідей, повинен:

- проводити внутрішню підготовку всіх працівників;
- використовувати методи “номінальної групи” і “мозкового штурму” для генерування ідей;
- використовувати ідеї працівників, безпосередньо пов’язаних з тим чи іншим видом роботи, для розвитку підприємства;
- виявляти терпимість до невдач;
- створювати вільну, неформальну робочу атмосферу;
- платити власникові патенту відрахування від нововведення;
- заохочувати внутрішньофірмову конкуренцію між групами для розвитку новаторства;
- підтримувати фанатиків, прихильників стратегічних цілей;
- навчити кожного працівника основ творчого мислення;
- проводити групові інноваційні пошуки, створюючи проектні структури, творчі команди однодумців і новаторів організації.

У менеджменті безпеки інноваційна діяльність має бути спрямована передусім на пошук нових можливостей у використанні засобів, методів і способів захисту від загроз, застосування нової спецтехніки, протидію промисловій і ринковій розвідці та ін.

4. **Стратегія дієвості.** Мета будь-якої організації – досягти результатів. Для цього потрібно активно діяти. Стратегія дієвості дає змогу фірмам підтримувати високий працездатний стан. Дієвість менеджерів виявляється в ухваленні ефективних управлінських рішень. Для того, щоб уникнути невдач в ухваленні рішення і перетворити управлінські рішення на дії, потрібно зібрати якнайповнішу інформацію і правильно відповісти на запитання “Хто повинен знати про рішення?”; “Які дії потрібно здійснити?”; “Хто повинен їх здійснити?”; “Що потрібно зробити керівникові для підтримки виконання цих дій?”. При цьому треба обдумати якомога більше варіантів, ранжуючи кожне управлінське рішення.

Для реалізації цієї стратегії менеджери, в тому числі й менеджери безпеки, повинні:

- домогтися, щоб ухвалення рішень стало звичкою для підлеглих;
- прооводити групове ухвалення управлінських рішень для визначення стратегічних цілей;
- попереджати невдачі в ухваленні рішень підлеглими;
- визначати якомога простіше і ясніше рішення, яке треба прийняти, і встановлювати для його ухвалення крайній термін;
- діяти самому і винагороджувати того, хто діє;
- добитися підтримки в ставці на стратегію дієвості переважного числа персоналу організації, її формальних і неформальних лідерів;
- чітко визначати систему мотивації під цей вигляд стратегічного менеджменту.

5. *Стратегія ефективних працівників-професіоналів.* Мета цього стратегічного менеджменту – сприяти тому, щоб звичайні люди досягали незвичайних результатів. Для досягнення цієї мети і використовують цю стратегію. Головна мета ефективного менеджера і стратегії ефективних працівників-професіоналів – домогтися, щоб кожен працівник діяв самостійно після того, як визначено мету, спосіб її досягнення і спосіб винагороди. Топ-менеджер може визначити, хто з його підлеглих є ефективним працівником-професіоналом, відповівши на запитання: «Хто рідко відсутній?»; «Хто добре працює без тиску?»; «Хто виконує роботу якісно і вчасно?»; «Кому можна доручити роботу, щоб справа не стояла через чийось відсутність?»; «Хто не звертається до керівництва, щоб його відзначили?»; «Хто працює добре і за відсутності керівника?»; «Хто постійно прагне вдосконалювати свою роботу?»; «Хто сприяє внутрішньофірмовій співпраці?» і т.ін. Такі працівники дуже потрібні для успішної діяльності кожної фірми: вони мають ресурс успіху, необхідний для досягнення поставленої мети. Мистецтво менеджера полягає в тому, що він, перш ніж поставити перед підлеглими недосяжну мету, або допомагає їм отримати необхідний ресурс успіху, або приймає працівників з уже наявними ресурсами. Найважливішим способом винагороди для цієї

категорії працівників є виявлення особистої зацікавленості до них з боку вищого керівництва.

У процесі реалізації цієї стратегії для менеджера важливо:

- досягнути того, щоб кожен працівник міг сам поставити мету, визначити поведінкову стратегію і відповідний спосіб винагороди;
- визначити необхідну поведінкову стратегію для кожного працівника (у т.ч. визначити поведінку, необхідну для отримання результатів);
- забезпечити людей інструментарієм для виконання роботи;
- визначити межі кожної роботи;
- переконатися в тому, що кожен має чітке уявлення, як його робота сприяє досягненню загальної мети;
- винагороджувати тільки за конкретні результати;
- заохочувати час тиші, коли кожен може задуматися над поставленими цілями, і час бурхливих, творчих дискусій та суперечок з проблем і фактів їх рішення;
- остерігатися “процедурників“, які витрачають багато сил і часу в процесі діяльності, але не отримують конкретних результатів.

6. Стратегія спрощення. Суть такого менеджменту – у процесі розвитку організації зберігати все якомога простішим і природнішим. Організації, керівники яких своєчасно звільняються від різних ускладнень, керуються одним із золотих правил бізнесу: «Якщо ваш бізнес отримує 10 % доходу від капіталовкладень, то кожен долар, заощаджений при спрощенні, дорівнює десяти долларам збільшеного доходу». Реалізація стратегії починається із спрощення робіт. Відповіді на запитання «Яких результатів я досягаю у своїй роботі?»; «Чому я їх досягаю?»; «Що я роблю такого, в чому немає потреби?» примушують кожного працівника повернутися до початку своєї роботи і задуматися над тим, що робиться краще. Стратегія спрощення не потребує значних витрат, на відміну від стратегії ризику та ідей менеджменту, але пов’язана з високим рівнем управлінської культури вищого керівництва, що дає змогу ефективно спілкуватися зі своїми підлеглими. Менеджер також повинен

спрощувати структуру організації (не більше трьох ланок управління), процедуру й систему інформації, документообігу, контролю, ділові відносини в горизонтальному й вертикальному напрямках і нагороджувати тих, хто спрощує складні завдання і процеси і тим самим робить результати більш прибутковими.

7. Стратегія якості. Однією із найбільш вдалих стратегій, яку вибрали в період відновлення економіки японські підприємці, стала стратегія якості, що створила відомі всьому світові японські кухлі якості.

Колишні спроби підвищити продуктивність праці зосереджувалися надвох запитаннях: «Як можна випустити продукцію дешевше?»; «Як можна випустити продукцію швидше?». Нині успішні менеджери прагнуть знайти відповідь на запитання «Як можна правильно випустити нову продукцію з першого разу?». Давно визначено, що високу якість забезпечують чотири ключових результати:

- нижча собівартість виробленої продукції;
- великий обсяг випущеної продукції;
- робоча гордість і рейтинг фірми;
- прихильність покупців.

Стратегія якості ґрунтується на двох параметрах: розвиток якості контроль якості, де перший чинник є вагомішим. Стратегія якості може бути реалізована тільки за повної зацікавленості вищого керівництва випуску високоякісної продукції. Для успішної реалізації цієї стратегії менеджери повинні: досягти того, щоб кожний працівник розумів, що є якістю, а що ні. Якісне виконання роботи – це:

- відповідність її виконання стандартам;
- загальна довгострокова програма і зобов'язання завжди робити все правильно з першого разу;
- відповідні планування і конструювання;
- запобігання появі дефектів;
- те, що піддається вимірюванню вартості якості (вартість виробу, виготовленого правильно з першого разу);

- структурувати діяльність підприємства так, щоб кожен розумів, хто і як визначатиме якісне виконання роботи;
- навчити кожного основ технічного і статистичного контролю якості;
- використовувати ідеї тих, хто виконує роботу, для її поліпшення;
- поводитися з клієнтами фірми як з довічними партнерами.

Менеджмент у забезпеченні якості конкретної роботи, виконанні кожним працівником служби безпеки своїх функцій – це особлива відповідальність у діяльності самого менеджера безпеки, керівництва служби безпеки. Забезпечуючи високу якість, працівники служби безпеки створюють тим самим надійні умови для спокійної і ритмічної діяльності компанії в цілому.

8. *Стратегія лояльності і відданості.* Один із найбільш складних аспектів ефективного менеджменту полягає в тому, щоб допомогти працівникам зрозуміти і самостійно досягати поставлених цілей, отримуючи у відповідь лояльне ставлення до них фірми. Девіз американської авіакомпанії «Дельта», що успішно реалізовує стратегію лояльності й відданості, такий: «Давши працівникам лояльність і відданість, ви отримаєте їх у відповідь». Стратегія дуже проста й ефективна, а для її реалізації менеджери мають:

- забезпечити повну гарантованість роботи й винагород (зокрема, вирішення соціальних питань);
- зберігати канали спілкування підлеглих відкритими так, щоб 100% їхніх ідей надходило до вищого керівництва;
- просувати працівників зсередини, даючи їм зрозуміти, що лояльність винагороджується;
- вкладати гроші в довгострокове зростання, навчання і розвиток працівників;
- домогтися, щоб винагорода сприймалася як справедлива;
- реалізувати принцип «поводьтеся з працівниками так, як би ви хотіли, щоб поводитися з вами».

Відданість – дуже тонка і глибока матерія, вона – в душі й серці людини. Це потрібно завжди пам'ятати, особливо коли хочеться в управлінській

діяльності задобрити когось тільки через його шлунок, даровані предмети й речі. Можна підкуповувати і навіть купити, але зрадженим такий працівник ніколи не буде. Тому, щоб у відповідь мати відданість і лояльність, потрібно, окрім матеріального стимулювання, «пустити» працівника в свою душу і обігріти його теплотою свого серця.

9. Стратегія співпраці. Вкладаючи великі кошти в розвиток працівників, організації забезпечують участь усіх службовців в ухваленні рішень і реалізації стратегії співпраці. Недоречні конкуренція і конфронтація можуть призвести організацію до розвалу. Для запобігання цьому менеджер має, по-перше, визначити, наскільки правильно об'єднані працівники, відповівши на запитання: «Співробітники підкреслюють важливість своєї роботи і принижують важливість роботи інших?»; «Відмовляються допомогти один одному при виконанні роботи?»; «Багато часу витрачають, критикуючи один одного?»; «Створюють особисте суперництво, а також групи “ми проти них», які не згодні з вирішенням майже будь-якого питання?». По-друге, слід стимулювати часту взаємодію між працівниками, винагороджуючи їх за взаємну допомогу. По-третє, не дозволяти окремим групам або працівникам самоусуватися. По-четверте, за нагоди здійснювати ротацію працівників у самокерованих групах. І нарешті, ввічливо поводитися зі своїми підлеглими.

Для поліпшення ефективності цієї стратегії менеджери можуть створити самокеровані робочі групи. Для цього потрібно:

- доручити кожній групі важливу частину роботи;
- створити робочу обстановку, що сприяє широкому спілкуванню і взаємодії членів однієї групи;
- переконатися, що кожен член групи знає, як виконуються всі роботи;
- ознайомити кожну групу із способом вимірювання і оцінювання її діяльності;
- попросити членів групи оцінювати один одного, зробивши таку оцінку частиною оцінювання роботи кожного;
- скорочувати недоречну конкуренцію і запобігати майбутній;

- розвивати толерантність співробітників;
- навчати їх навичок комунікації й ділового спілкування, етичного ставлення один до одного;
- розвивати соціально-психологічний клімат у групах і в колективі;
- підтримувати лідерів і розвивати неформальні групи відповідно до цілей і завдань фірми.

Менеджери безпеки, по-перше, беруть безпосередню участь у розробленні програм для кожного виду стратегічного управління; по-друге, забезпечують безпеку реалізації цих програм наявними в службі безпеки спеціальними силами й засобами.

Тактика гарантування безпеки припускає застосування конкретних процедур і виконання конкретних дій з метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта підприємництва. Такими діями, залежно від характеру загроз і тяжкості наслідків їх реалізації, можуть бути, наприклад:

- розширення юридичної служби фірми;
- вжиття додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці;
- створення підрозділу комп'ютерної безпеки;
- висловлення претензій контрагентів-порушників;
- звернення з позовом до судових органів;
- звернення до правоохоронних органів.

Серед існуючих засобів гарантування безпеки можна виділити:

1) *технічні* – охоронно-пожежні системи, відео-радіоапаратура, засоби виявлення вибухових приладів, бронежилети, огороження тощо;

2) *організаційні* – спеціалізовані організаційні структурні формування, що забезпечують безпеку підприємства;

3) *інформаційні* – передусім друкована і відеопродукція з питань збереження конфіденційної інформації. Крім того, важлива інформація для прийняття рішень з питань економічної безпеки зберігається на комп'ютерах;

4) *фінансові* – без достатніх грошових коштів неможливе функціонування системи економічної безпеки підприємства, треба тільки використовувати їх цілеспрямовано і з високою віддачею;

5) *правові* – підприємство має у своїй діяльності не тільки керуватися законами та підзаконними актами, що видані вищими органами влади, а й розробляти власні (локальні) правові акти з питань гарантування економічної безпеки підприємства;

б) *кадрові* – підприємство має бути забезпечене кадрами, що займаються питаннями економічної безпеки;

7) *інтелектуальні* – кваліфіковані спеціалісти, наукові працівники, що дає змогу модернізувати систему безпеки підприємства.

Одночасне використання всіх цих засобів неможливе. Їх вводять поетапно: перший етап – виділення коштів; другий – формування кадрових і організаційних засобів; третій – розроблення системи правових засобів; четвертий – залучення технічних, інформаційних та інтелектуальних засобів.

Переведеним із статичного у динамічний стан зазначеним вище засобам відповідають методи забезпечення економічної безпеки підприємства:

- *технічні* – спостереження, контроль, ідентифікація;
- *інформаційні* – складання характеристик на працівників, аналітичні матеріали конфіденційного характеру тощо;
- *фінансові* – матеріальне стимулювання працівників, що мають досягнення у забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- *правові* – судовий захист законних прав та інтересів, сприяння діям правоохоронних органів;
- *кадрові* – підбір, навчання кадрів, що забезпечують безпеку підприємства;
- *інтелектуальні* – патентування, ноу-хау тощо.

Механізм реалізації безпеки – це системне застосування функцій, заходів, засобів та принципів безпеки. Система безпеки виконує дві основні функції: запобіжно-профілактичну й оперативно-інформаційну.

Запобіжно-профілактична функція реалізується через виконання загальних заходів безпеки, основними з яких є:

- здійснення організаційно-правового впливу на діяльність персоналу і клієнтів організації через розроблення і впровадження нормативів безпеки;
- підбір, перевірка і контроль роботи персоналу, розроблення ефективної кадрової політики та програм стимулювання праці;
- охорона організації: об'єктів, грошей, матеріальних цінностей, комунікацій, обладнання, вантажів, персоналу;
- атестація приміщень, спеціальне обладнання окремих із них, облік носіїв інформації обмеженого доступу, захист засобів зв'язку, організація службового і спеціального діловодства;
- захист інформаційних ресурсів обмеженого доступу;
- удосконалення технологій виробництва, введення в них елементів захисту;
- формування позитивного іміджу організації;
- планування і забезпечення діяльності організації в кризових ситуаціях;
- забезпечення безпеки споруд і будівель установ, їх комунікаційних систем;
- створення систем сповіщення персоналу;
- розроблення заходів відповідальності за порушення встановлених правил безпеки діяльності.

Оперативно-інформаційна функція реалізується через виконання спеціальних заходів безпеки, основними з яких є:

- організація і ведення конкурентної розвідки, формування інформаційних ресурсів;
- інформаційно-аналітичні дослідження клієнтів, партнерів і конкурентів, інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень керівництвом організації;

- взаємодія із правоохоронними органами з питань запобігання протиправним посяганням на власність, персонал та імідж організації і припинення їх;
- розроблення і проведення заходів щодо протидії недобросовісній конкуренції, в тому числі промислового шпигунству;
- проведення службових розслідувань за фактами протиправних дій персоналу організації та порушення ними встановлених правил роботи;
- проведення заходів щодо дезінформації конкурентів;
- проведення заходів впливу на недобросовісних клієнтів, боржників і зловмисників щодо відшкодування організації втрат, яких вона зазнала з їх вини.

Під час формування і здійснення заходів та використання засобів безпеки потрібно керуватися вихідними положеннями, тобто принципами забезпечення економічної безпеки, основними з яких є:

1. *Економічна доцільність і мінімізація можливого збитку і витрат* на забезпечення безпеки (критерій «ефективність – вартість»).

2. *Своєчасність* – запобіжний характер заходів гарантування безпеки. Передбачає постановку завдань з комплексної безпеки на ранніх стадіях розроблення системи безпеки на основі аналізу і прогнозування обстановки, загроз безпеки, а також розроблення ефективних заходів запобігання посяганням на законні інтереси.

3. *Комплексність*:

- гарантування безпеки персоналу, матеріальних і фінансових ресурсів від можливих загроз всіма доступними законними засобами і методами;
- гарантування безпеки інформаційних ресурсів протягом усього їхнього життєвого циклу, на всіх технологічних етапах їх оброблення (перетворення) і використання, у всіх режимах функціонування;
- здатність системи до розвитку і вдосконалення відповідно до зміни умов функціонування фірми.

Особливу увагу треба приділяти принципу комплексності. Для безпеки у всьому різноманітті структурних елементів фірми, за безлічі загроз і способів несанкціонованого доступу, потрібно застосовувати всі види і форми захисту та протидії в повному обсязі. Неприпустимо застосовувати окремі форми або технічні засоби.

Отже, під комплексною безпекою слід розуміти повне охоплення об'єктів захисту всією сукупністю форм протидії і захисту (охорона, режим, кадри, документи і т.ін.) на основі правових, організаційних та інженерно-технічних заходів.

4. *Законність*. Припускає розроблення системи безпеки на основі законодавства у сфері підприємницької діяльності, інформації і її захисту, приватної охоронної діяльності, а також інших нормативних документів з безпеки, затверджених органами державного управління в межах їх компетенції, із застосуванням усіх дозволених методів виявлення і припинення правопорушень.

5. *Обґрунтованість*. Пропоновані заходи і засоби захисту мають бути реалізовані на сучасному рівні розвитку науки і техніки, бути обґрунтованими з огляду на заданий рівень безпеки і відповідати встановленим вимогам і нормам.

6. *Безперервність*. Вважається, що зловмисники тільки й шукають можливість, як би обійти захисні заходи, вдаючись для цього до легальних і нелегальних методів.

7. *Активність*. Захищати інтереси фірми треба з достатнім ступенем наполегливості, широко використовуючи маневр силами і засобами забезпечення безпеки та нестандартні заходи захисту.

8. *Спеціалізація*. Передбачає використання для розроблення і впровадження заходів і засобів захисту спеціалізованих організацій, що найбільш підготовлені до конкретного виду діяльності із гарантування безпеки, мають досвід практичної роботи і державну ліцензію на право надання послуг у цій галузі. Експлуатацією технічних засобів і реалізацією заходів безпеки

мають займатись професійно підготовлені працівники служби безпеки, її функціональні та обслуговувальні підрозділи.

9. *Взаємодія і координація.* Припускають здійснення заходів безпеки на основі чіткої взаємодії всіх зацікавлених підрозділів і служб, сторонніх спеціалізованих організацій у цій сфері, координацію їх зусиль для досягнення поставленої мети, а також інтеграцію діяльності з органами державного управління і правоохоронними органами.

10. *Вдосконалення* – поліпшення заходів і засобів захисту на основі власного досвіду, появи нових технічних засобів з урахуванням змін у методах і засобах розвідки й промислового шпигунства, нормативних вимог накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду.

11. *Централізація управління* – самостійне функціонування системи безпеки з єдиними організаційними, функціональними і методичними принципами, з централізованим управлінням діяльністю системи управління.

12. *Достатність* – застосовування таких засобів і заходів активного і пасивного захисту, які б були достатніми для протидії загрозам чи небезпекам.

13. *Гнучкість* – застосовування моделі економічної безпеки залежно від характеру і рівня розвитку загрози чи небезпеки. Це надає мобільності діям у сфері безпеки і підвищує їх ефективність.

Режим функціонування системи економічної безпеки. Система економічної безпеки, залежно від ситуації та її розвитку, може функціонувати в трьох режимах: повсякденному, підвищеної готовності і надзвичайного стану.

Повсякденний режим – це звичайний робочий режим, коли всі суб'єкти системи безпеки, крім кризової групи, виконують свої функції, реалізують заходи запобігання виникненню загроз, їх виявлення та розроблення відповідних типових планів дій на випадок реалізації тих чи інших загроз.

Залежно від ситуації, що складається, розрізняють такі види планів:

- план дій у разі загрози вибуху;
- план дій при захопленні заручників або викраденні працівників організації;

- план дій при вимаганні;
- план дій у разі нападу на приміщення організації;
- план дій під час нападу на інкасаторів.

Типові кризові плани є документами конфіденційного характеру, доступ до яких має вузьке коло осіб. Складають подібні плани у двох-трьох примірниках. Один зберігається в керівника організації, другий – у начальника служби безпеки, третій може бути у заступника керівника, який виконує його обов'язки.

Розробляючи такі плани, слід зважати на те, що це не перелік заходів, а послідовна лінія поведінки організації в конкретній кризовій ситуації, спрямована на гарантування безпеки.

Режим підвищеної готовності – це функціонування системи безпеки у разі виявлення конкретних потенційних загроз.

На доповнення до дій, що виконуються у повсякденному режимі, здійснюють ще такі:

- уточнюють і вдосконалюють типові плани дій з урахуванням виду загрози, її інтенсивності та масштабності;
- підвищують готовність сил безпеки, які можуть бути задіяні для припинення дії загрози;
- можливий початок роботи кризової групи.

Режим надзвичайного (кризового) стану – це функціонування системи безпеки за наявності реальних загроз, їх дії. У цьому разі:

- оперативне управління організацією переходить до кризової групи;
- рада з безпеки розпочинає працювати в постійному режимі;
- забезпечується повна готовність системи безпеки, особливо служби безпеки, функціональних і лінійних керівників та персоналу організації до безпосереднього припинення дії загрози;
- залучаються зовнішні сили безпеки (державна служба охорони, органи внутрішніх справ) та сили підтримки (структури міністерства надзвичайних ситуацій тощо).

Слід зазначити, що застосування кожного із згаданих вище засобів окремо не дає необхідного ефекту, він можливий тільки на комплексній основі. Разом із тим одночасне впровадження всіх згаданих вище засобів в принципі неможливе.

2.2. Концепція безпеки підприємства

Після вивчення всіх описаних вище елементів системи безпеки підприємства мають перейти до складання її концепції. Концепція – це система поглядів, ідей, цільових настанов, пронизаних єдиним, визначальним задумом, провідною думкою щодо постановки і шляхів вирішення виявлених проблем. До будь-якої концепції ставляться такі вимоги:

1. *Конструктивність*. Ця вимога може бути визнана реалізованою, якщо в концепції дістане відображення:

- початковий стан об'єкта, на перетворення якого спрямована концепція;
- стан об'єкта, досягнутий в результаті реалізації концепції;
- заходи досягнення сформульованих у концепції цілей;
- засоби, необхідні і достатні для досягнення поставлених цілей;
- джерела ресурсного забезпечення, використовувані в процесі реалізації концепції;
- механізм реалізації концепції, тобто способи (методи) використання виділених засобів і ресурсів.

2. *Вписуваність*. Мається на увазі те, що потрібно здійснити перетворення якогось об'єкта на систему концепції взаємозв'язаних об'єктів, одним із компонентів якої цей об'єкт є.

3. *Відвертість*. Розроблена концепція повинна давати змогу в її рамках реагувати на зміну умов реалізації концепції і вносити корективи в реалізацію у разі потреби в них.

Зазначені вимоги диктують як обов'язкову умову введення до логічної структури концепції таких позицій:

- 1) виявлення об'єкта і предмета, визначення їх суті, місця серед множини інших;
- 2) чітке формулювання ролі і завдання реалізації концепції;
- 3) виділення умов, необхідних і достатніх для реалізації концепції, та зіставлення їх з існуючими;
- 4) визначення заходів і шляхів реалізації, що забезпечують перетворення об'єкта реалізації концепції;
- 5) формулювання критеріїв успішності заходів щодо розроблення концепції.

Концепція безпеки підприємства є офіційно затвердженим документом, в якому відображена система поглядів, вимог та умов організації заходів безпеки персоналу і власності підприємства.

Структура концепції може мати такий вигляд:

I. Опис проблемної ситуації у сфері безпеки підприємства

1. Перелік потенційних і реальних загроз безпеки, їх класифікація і ранжування.
2. Причини і чинники зародження загроз.
3. Негативні наслідки загроз для підприємства.

II. Механізм гарантування безпеки

1. Визначення об'єкта і предмета безпеки підприємства.
2. Формулювання політики і стратегії безпеки.
3. Принципи гарантування безпеки.
4. Цілі гарантування безпеки.
5. Завдання гарантування безпеки.
6. Критерії і показники безпеки підприємства.
7. Створення оргструктури управління системою безпеки підприємства.

III. Заходи щодо реалізації заходів безпеки

1. Формування підсистем загальної системи безпеки підприємства.
2. Визначення суб'єктів безпеки підприємства і їх ролі.
3. Розрахунок засобів і визначення способів гарантування безпеки.

4. Контроль і оцінка процесу реалізації концепції.

Необхідно зважати на те, що якнайповніше уявлення про систему безпеки підприємства можна отримати після вивчення офіційно прийнятих документів з концепції безпеки підприємства, комплексної програми гарантування безпеки підприємства і планів його підрозділів з реалізації цієї програми.

Кожне підприємство самостійно розробляє свою систему економічної безпеки, для чого потрібна відповідна концепція.

Концепція - це система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум, провідна думка.

Головне призначення концепції полягає в інтеграції певного масиву знання, у прагненні використовувати його для пояснення, пошуку закономірностей. Проходячи через горнило перевірки фактами, концепція уточнюється як за змістом, так і з погляду її пізнавальних меж. Вона може й не витримати випробування практикою і бути знехтуваною. Особливо часто це відбувається на тих етапах розвитку науки, коли потреба у поясненні об'єктів зумовлює виникнення безлічі концептуальних підходів, які інтегрують знання і дають більш-менш коректні пояснення.

Концепція відрізняється від теорії своєю незавершеністю та недостатньою верифікованістю.

Верифікація (від латинської «verus» – істинний і «facere» – робити) – перевірка, спосіб підтвердження за допомогою доказів яких-небудь теоретичних положень, алгоритмів, програм і процедур шляхом їхнього зіставлення з досвідними (еталонними або емпіричними) даними, алгоритмами і програмами.

Концепцію вважають сурогатною (несправжньою, штучною, неприродною) формою теорії.

Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства – це комплекс поглядів (цільових установок) на систему, яких необхідно дотримуватися при її розробленні.

Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства виходить з:

- вибраного атрибуту економічної безпеки підприємства (умова діяльності підприємства, його стан, що описується певними параметрами, потреба підприємства);
- прийнятого підходу до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства» (захисний, ресурсний, гармонізаційний, діяльнісний);
- використовуваного підходу до структури системи (функціональний або об'єктно-суб'єктний підходи).

Концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства містить:

- функції системи (залежно від розміру та діяльності підприємства);
- детермінанти системи;
- режими функціонування системи (залежно від розміру та діяльності підприємства);
- найбільш прийнятні способи захисту діяльності підприємства;
- опис статусу системи економічної безпеки підприємства у системі управління підприємством (підсистема системи управління підприємством або надсистема у цій системі).

Найчастіше концепція розроблення системи економічної безпеки підприємства виходить з визнання економічної безпеки важливою умовою його діяльності і захисного підходу до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства».

Для того, щоб система економічної безпеки підприємства була дієвою, тобто виконувала свої функції, її необхідно розробляти у певній послідовності, яку визначено відповідною концепцією (рис. 2.4).

Отже, розроблення системи економічної безпеки підприємства має виходити з визначення її структури, функцій та характеристик, а також інструментарію, що забезпечує функціонування системи. Ці компоненти

системи економічної безпеки підприємства, у свою чергу, зумовлені вибраним підходом до тлумачення змісту поняття «економічна безпека підприємства», а також атрибутом цього поняття. Саме ці положення мають знайти опис у концепції розроблення системи економічної безпеки підприємства.



Рис. 2.4. Послідовність розроблення системи економічної безпеки підприємства відповідно до його концепції

Розроблення системи економічної безпеки підприємства є складним завданням безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Результативність його вирішення в подальшому значною мірою впливатиме на виконання системою її призначення – забезпечення діяльності підприємства та дотримання певного заданого рівня його економічної безпеки. Універсальної системи

економічної безпеки підприємства, як і концепції її розроблення, не існує, адже підприємства дуже різноманітні.

Розроблення системи економічної безпеки підприємства – це не комплекс механістичних операцій, а творча діяльність. Кожне підприємство має спочатку сформулювати концепцію розроблення системи економічної безпеки підприємства, потім згідно неї – систему відповідно до:

- особливостей діяльності підприємства (вид діяльності, розмір, продукція, що випускається, склад об'єктів захисту та ін.);
- особливостей зовнішнього середовища діяльності підприємства (інтенсивність конкуренції на ринку, де представлена продукція підприємства, міра ворожості (або агресивності) зовнішнього середовища та ін.).

Система економічної безпеки будь-якого підприємства універсальна лише за призначенням – убезпечення діяльності підприємства. До деякої міри універсальними є правила формування концепції розроблення системи економічної безпеки підприємства.

2.3. Економічна безпека як умова діяльності підприємства та його розвитку

Діяльність підприємства – це сукупність процесів, що відбуваються усередині підприємства, забезпечують його зв'язок із суб'єктами зовнішнього середовища і пов'язані з виробництвом (переробкою матеріальних і нематеріальних ресурсів) та обміном виробленої продукції (робіт та послуг). До зазначеної сукупності входить багато різноманітних процесів. Тому в діяльності підприємства з використанням відповідних підходів виділяють її різні види.

Найбільш поширеним способом виділення видів діяльності підприємства є функціональний підхід. Назва підходу походить від терміна «функція». У даному випадку **функція** – це спеціалізований вид діяльності, що передбачає виконання із заданою метою обсягу робіт певного виду, сукупності дій та

операцій, що за умови спільної діяльності працівників сприяє результативності процесу досягнення цієї мети. Виділені за функціональним підходом види діяльності підприємства надано на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Види діяльності підприємства, виділені за функціональним підходом

Визначальним видом діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин є **маркетингова**, яка спрямована на вивчення ринку товарів (робіт, послуг) та його кон'юнктури (динаміка цін, попиту та пропозиції, кількості укладених угод), визначення на ринку місця підприємства та каналів просування його продукції (робіт, послуг), аналіз діяльності його конкурентів. Як правило, **комерційна діяльність**, що передбачає безпосередню організацію збуту та постачання продукції підприємства, стимулювання покупців, здійснюється у межах маркетингової діяльності.

Результати маркетингової діяльності закладають базу **інноваційної діяльності** підприємства. Масштаб інноваційної діяльності визначається розміром підприємства. Так, на великих підприємствах інноваційна діяльність охоплює науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську діяльність, впровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на найближчі роки, визначення обсягу необхідних

інвестицій. Малі підприємства, як правило, позбавлені можливості вести повномасштабну інноваційну діяльність. Тому власники (або керівники) таких підприємств використовують технічні інновації, на які вони придбали відповідні документи (наприклад, ліценції), або зосереджують увагу та організаційних та управлінських інноваціях.

Виробнича діяльність підприємства передбачає виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг), яку визнано економічно доцільною за результатами дослідження ринку та поведінки конкурентів, Важливим видом діяльності підприємства є **післяпродажний сервіс**, який за умови якісного здійснення сприяє укріпленню іміджу продукції і, відповідно, репутації підприємства. Післяпродажний сервіс доцільно здійснювати стосовно багатьох видів продукції (машин і устаткування, автомобілів, комп'ютерної, копіювальної, медичної, складної побутової техніки). Він виконується для клієнтів-фізичних осіб і підприємств.

Післяпродажний сервіс охоплює:

- пусконаладжувальні роботи на етапі підготовки до експлуатації (використання) складної продукції;
- гарантійне технічне обслуговування куплених товарів протягом певного терміну;
- продаж необхідних оригінальних запасних частин;
- проведення ремонтів куплених товарів.

Управлінська діяльність (менеджмент) – це процеси керованого впливу на колектив підприємства, окремих працівників для досягнення заданих (бажаних) результатів у всіх видах діяльності підприємства, що здійснюються з використанням численних управлінських методів, прийомів та процедур.

Управлінська діяльність за структурою є складною, а тому її можна структурувати за різними ознаками. На рис. 2.5 виділено найголовніші види управлінської діяльності.

Фінансова діяльність підприємства спрямована на фінансове забезпечення його поточної господарської діяльності, що передбачає:

- забезпечення надходження коштів за поставлену продукцію, виконані роботи, надані послуги;
- своєчасне та повне виконання фінансових зобов'язань підприємства (перед працівниками підприємства, бізнес-партнерами, бюджетом, банками та ін.);
- контроль за збереженням та використанням обігових активів підприємства та прискоренням їхнього обігу;
- контроль за розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства.

Кадровий менеджмент – це процеси керованого впливу на персонал підприємства, які передбачають спрямування поведінки персоналу на задоволення інтересів підприємства, досягнення цілей його діяльності, формування лояльності до підприємства та зацікавлення використання інтелектуального капіталу працівників (знань, умінь, навичок, досвіду) у діяльності підприємства шляхом створення відповідної мотивації та використання системи стимулів. Важлива роль у кадровому менеджменті належить відбору кадрів, їхньому навчанню та розвитку, побудові кар'єри талановитих працівників.

Стратегічний менеджмент – це вид управлінської діяльності на підприємстві, метою якого є визначення головних векторів розвитку підприємства за результатами оцінювання його слабких та сильних сторін, конкурентних переваг, якості персоналу, очікуваного стану зовнішнього середовища та розвитку національної економіки, які у перспективі послугують базисом поточної діяльності підприємства. Стратегічний менеджмент охоплює широке коло питань діяльності підприємства: оцінювання перспектив ринків, де присутня продукція підприємства, зміни кон'юнктури ринків, результатів розвитку технологій, можливостей підприємства відповідати очікуваному стану зовнішнього середовища його діяльності. Зміст стратегічного менеджменту описується висловом: «Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього».

Безпекозабезпечувальна діяльність є новим видом управлінської діяльності на підприємстві. Її виникнення зумовлено ускладненням умов діяльності сучасних підприємств, усвідомленням важливості для їхньої діяльності безпеки (економічної, технологічної, інформаційної, екологічної та ін.), необхідністю її забезпечення на постійній системній основі, для чого необхідні відповідні дії та ресурси (фінансові, інтелектуальні).

Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства передбачає:

- моніторинг процесів та явищ, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, з метою їхньої ідентифікації як загроз діяльності та розвитку підприємства;
- спостереження за розвитком загроз;
- попередження загроз діяльності та розвитку підприємства, уникнення їх, зменшення негативних наслідків від реалізації загроз.

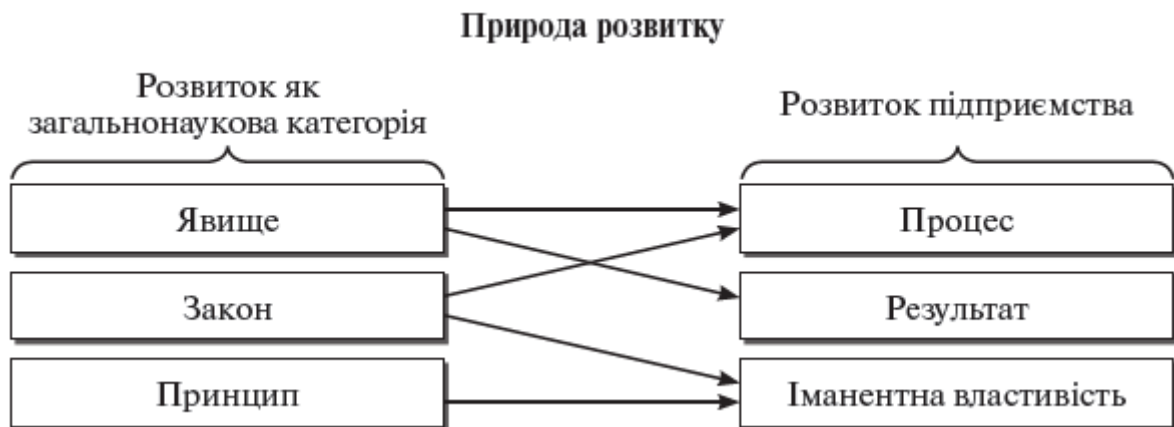
Діяльність підприємства закладає основи його розвитку і втрачає сенс за відсутності розвитку. Розвиток підприємства невід’ємний від його діяльності. Ще Й. Шумпетер стверджував, що розвиток підприємства тісно пов’язаний з його функціями, і саме реалізація функцій підприємства, які пов’язані зі створенням інновацій, і забезпечує розвиток підприємства. Таким чином, для довготривалої діяльності підприємства необхідний його цілеспрямований керований розвиток.

Розвиток підприємства – це безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є більш якісним за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.

Проте не можна не помітити, що розвиток підприємства, будучи безпосередньо пов’язаним з його діяльністю, водночас суперечить їй:

- діяльність стримує розвиток, але водночас виступає його основою та передумовою, живить його;
- розвиток порушує процеси діяльності, руйнує деякі з них, але водночас забезпечує стійку життєдіяльність в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Спільність діяльності та розвитку має діалектичний характер: розвиток будь-якого об'єкта або системи неможливий без їх діяльності, але з ресурсної та хронологічної точки зору їй суперечить, а діяльність об'єкта або системи протягом тривалого періоду неможлива без розвитку (рис. 2.6).



Діяльність підприємства та його розвиток є ефективними та результативними, якщо наявні відповідні умови.

Умови діяльності підприємства – це реальні наявні процеси та явища, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і можуть сприяти діяльності підприємства, а можуть бути і несприятливими, тобто створювати перешкоди, які погіршують результати діяльності, не дозволяють повною мірою використовувати потенціал підприємства.

Окремо кожен процес або явище, матеріалізовані інтереси та цілі суб'єктів зовнішнього середовища або інституцій можуть виступати як конкретна умова діяльності підприємства.

До базових умов діяльності підприємства належать:

- забезпечення підприємства вихідними матеріалами та сировиною необхідної якості та у потрібних обсягах;

- наявність працівників конкретних професій, необхідної кваліфікації, що мають потрібні навички, уміння та досвід;
- наявність платоспроможного попиту на продукцію (послуги, роботи) підприємства;
- наявність технічної бази для вироблення продукції (виконання робіт, надання послуг);
- наявність інституційного середовища (сукупність законів, підзаконних актів, постанов та рішень, діяльність судів, правоохоронних органів), яке створюється державою і визначає правила поведінки підприємств у межах національної економіки. **Інституції** – це сукупність норм, правил, символів тощо, які регулюють підприємницьку діяльність та міру втручання у неї держави. Інститути поділяються на формальні (сукупність норм та правил, які закріплені у законах країни) та неформальні (сукупність норм та правил, що історично склалися – звичаї, традиції, звички, менталітет тощо).

Базові умови діяльності підприємства увесь час залишаються постійними, але періодично доповнюються умовами, що відображають сучасні реалії середовища, в якому здійснюють свою діяльність підприємства. Однією з таких умов діяльності підприємства, що відображає сучасний стан його середовища, є перебування підприємства в економічній безпеці.

Поняття «безпека» відомо дуже давно (у перекладі з грецької термін «безпека» означає «володіти ситуацією»), вивчається у багатьох науках – природничих, технічних, суспільних. Сам термін походить від лат. *securitas*. Поняття «безпека» вживається досить широко, асоціюється на інтуїтивно-побутовому рівні з надійністю, захищеністю, усталеністю, збереженістю, нешкідливістю і тому здається доступним та зрозумілим. У 1943 р. американський психолог Абрагам Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. Він розбив ці потреби на п'ять категорій і розташував їх у певній ієрархії. В основі цієї ієрархії лежать найбільш насущні потреби, до яких належать їжа, вода, житло, тобто фізіологічні потреби. Коли потреби найнижчого рівня задоволені хоча б

частково, людина починає рухатися до задоволення потреби безпеки. Для того, щоб переслідувати якісь інші цілі, людині необхідно задовольнити фізіологічні потреби та перебувати у безпеці.

Отже, безпека є умовою життя та діяльності людини.

У найпоширенішому сенсі безпека розглядається як деякий об'єктивний стан, в якому, за сприйняттям людини або групи людей, життю або діяльності нічого не загрожує, тобто:

- відсутні загрози;
- загрози незначні і на них можна не звертати уваги;
- загрози можна подолати за допомогою відповідних способів захисту;
- загрози можна пережити (прийняти), а потім здолати їхні наслідки.

Тому у більшості визначень зміст поняття «безпека» розглядається як стан, за якого об'єкт перебуває у стані захищеності, у якому відсутні небезпеки, що загрожують стану об'єкта, його існуванню, діяльності (або функціонуванню) та розвитку, тобто в парі зі своїм антиномом – поняттям «небезпека». Ці поняття різновекторні, але взаємопов'язані: збільшення небезпеки безпосередньо завжди зумовлює зменшення безпеки. Небезпека – це ймовірність деякого негативного впливу на діяльність підприємства, через що певні процеси, явища або функціонування інших об'єктів можуть негативно вплинути на діяльність підприємства аж до припинення його існування.

Поняття «безпека» вживається сьогодні і стосовно підприємства: поки безпека відсутня, тобто підприємство перебуває у небезпеці, не можна говорити про його діяльність та розвиток. За відсутності безпеки, тобто наявності небезпек, підприємство змушено постійно захищати свої інтереси, своє майно та інші об'єкти і тоді вже на діяльність та розвиток в нього не залишається ані ресурсів, ані часу.

Поняття «безпека» стосовно підприємства є дуже широким, тобто родовим, оскільки у ньому узагальнено багато видів безпеки. **Видомими**

поняттями родового поняття «безпека» стосовно підприємства є економічна, екологічна, фінансова, технологічна, інформаційна безпека підприємства. Серед видових понять «безпека» стосовно підприємства важливе місце належить його економічній безпеці.

Економічна безпека підприємства разом з персоналом, знаннями та конкурентоспроможністю перетворилася на найважливішу умову його діяльності та результативного розвитку, а її забезпечення є метою безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Більше того, сьогодні управління підприємствами повинно здійснюватися через призму їхньої економічної безпеки, тобто управління підприємством має стати безпекоорієнтованим.

Актуалізація цієї умови для діяльності вітчизняних підприємств зумовлена тими процесами, що відбулися та відбуваються у середовищі їхньої діяльності:

- мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства суттєво пришвидшилася, підприємства не встигають не лише адаптуватися до змін, а й усвідомити настання цих змін, оцінити їхні наслідки та сформулювати лінію поведінки;
- наростання невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, за якої значно зменшується період прогнозованості характеру, масштабу та наслідків відомих різноманітних процесів, виникнення нових, ще не вивчених процесів у цих середовищах;
- власники, керівники та фахівці вітчизняних підприємств не завжди можуть правильно оцінити характер змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі їхньої діяльності, характер впливу цих змін на діяльність підприємства, визначити рішення щодо діяльності підприємства за нових умов;
- недосконалість законодавства, яке регулює відносини у сфері бізнесу та підприємництва, що призводить, зокрема, до уходу підприємств у «тінь». Поняття «тіньова економіка» походить з часів боротьби з легалізацією

та відмиванням капіталів незаконного походження, тобто з часів посилення ролі держави як учасника економічних відносин. Вважається, що феномен тіньової економіки «відкрив» англійський соціолог К. Харт під час польових досліджень у столиці Гани Аккрі протягом 1965-1968 років, а засновником досліджень тіньової економіки є американський вчений П. Гутман. При розмірах тіньового сектору в 30 % ВВП настає критична межа, перевищення якої свідчить про функціонування в країні відтворювальної системи тіньових економічних стосунків. В економічно розвинених країнах світу тіньова економіка присутня, але її масштаб (5-12 % ВВП) несуттєво впливає на соціально-економічні процеси в суспільстві. Частка неофіційної економіки України оцінюється по різному, але визнається дуже високою: її значення за різними оцінками коливається у межах 40-45 %;

- недосконалість судової та правоохоронної системи, що, за оцінками експертів Світового економічного форуму, виражається у недовірі бізнесменів та підприємців до судової влади та правоохоронних органів;
- криміналізація бізнесу, що зумовлює високий рівень злочинності, налагоджені кримінальні зв'язки, що формують умови для поширення економічної злочинності та іншої протиправної діяльності.

Економічна безпека підприємства як умова його діяльності – це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз.

Економічна безпека як умова діяльності підприємства створюється не лише його зусиллями, а й зусиллями державних інституцій (сукупності правил та діяльності підприємств, державних установ щодо їхнього дотримання).

Наслідком такого впливу у контексті економічної безпеки підприємства є економічна шкода у формі збитків, зменшення або недоотримання прибутку через зменшення обсягу продажів або збільшення витрат. Тому у

найзагальнішому сенсі безпека – це відсутність небезпеки, тобто безпека характеризується, в першу чергу, відсутністю небезпеки.

Відсутність економічної безпеки, тобто перебування підприємства в економічній небезпеці, або її низький рівень означають відсутність будь-якого зв'язку між зусиллями підприємства та досягненням цілей, для яких вони робляться.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які основні аспекти включає в себе поняття економічної безпеки підприємства?
2. Які загрози можуть вплинути на економічну безпеку підприємства?
3. Які стратегії можна використовувати для забезпечення економічної безпеки підприємства?
4. Як внутрішні та зовнішні чинники впливають на економічну безпеку підприємства?
5. Як підприємство може визначити рівень своєї економічної безпеки та виявити потенційні ризики?

ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організація системи економічної безпеки підприємства

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

3.3. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

3.1. Організація системи економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому. Лише комплексний та системний підходи до організації економічної безпеки на підприємстві забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист.

Основні завдання системи економічної безпеки підприємства:

- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- безпека матеріальних цінностей 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;
- 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;
- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Система економічної безпеки вибудовується з урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства. 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. Побудова системи економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі дотримання принципів: законності, прав і свобод громадян, конфіденційності, комплексного

використання сил і коштів, передової матеріально-технічної оснащеності, корпоративної етики, координації й взаємодії з органами влади.

До основних елементів системи економічної безпеки підприємства належать: захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації, комп'ютерна безпека, внутрішня безпека, безпека будинків і споруд, фізична безпека, безпека зв'язку, безпека господарсько-договірної діяльності, безпека перевезень вантажів і осіб, безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей і переговорів, протипожежна безпека, екологічна безпека, конкурентна розвідка, інформаційно-аналітична робота, техніко-технологічна безпека, кадрова безпека, виробнича безпека, фінансова безпека, податкова безпека, силова безпека.

Комерційна таємниця – це відомості, що не є державною таємницею, зв'язані з виробництвом, технологіями, фінансами, процесами управління та іншою діяльністю організацій чи підприємств, розголошення, витік і несанкціонований доступ до яких може завдати шкоди їх інтересам.

Схематично систему економічної безпеки підприємства наведено на рис.

3.1.



Рис. 3.1. Система економічної безпеки підприємства

Для того, щоб підприємство почало подальший розвиток необхідно крім коштів на функціонування виділити кошти на поточне забезпечення його

економічної безпеки. Як тільки починаються процеси розвитку, небезпека постійно наростає у зв'язку зі стрімкішим рухом та розхитуванням системи. Підприємство розвивається, у результаті чого отримує більший прибуток, але необхідно й більш значні кошти на розширене відтворення та забезпечення належного рівня економічної безпеки. Такі обставини обумовлені ще й тим, що в процесі свого розвитку підприємство займе ринкову нішу, або її частину підприємств-конкурентів, що уже є значною небезпекою.

Якщо ж підприємство здатне крім коштів на функціонування та забезпечення поточного рівня економічної безпеки виділити кошти ще й на потенційне забезпечення економічної безпеки, то це вважається найвищим рівнем забезпеченості економічної безпеки та дозволить йому не лише безпечно розвиватись, а й формувати здатності забезпечення його економічної безпеки в майбутньому.

Головні функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства:

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, щодкомерційною таємницею підприємства;
- 2) організація роботи з правового та інженерно-технічного захистукомерційних таємниць підприємства;
- 3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей, якістановлять комерційну таємницю;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливорює одержаннявідомостей, віднесених до комерційної таємниці;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційноїінформації в процесі діяльності та екстремальних ситуацій;
- 6) створення і організація такого режиму безпеки всіх видів діяльності,які б виключали зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємств з іншими партнерами;
- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції татехнічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;

8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства;

9) оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Перелік конкретних завдань і функцій визначається залежно від виду об'єкта, його структури, специфіки його діяльності.

Питання економічної безпеки входять в обов'язок не тільки працівників економічних служб, а й технічних відділів. Найбільш комплексно досліджувати поставлену проблему і знайти найбільш оптимальний варіант її вирішення можливо тільки при загальних зусиллях спільної роботи економістів, техніків, технологів, керівників різних виробничих служб, що володіють різноманітними знаннями стосовно досліджуваного питання.

Внутрішній аналіз економічної безпеки підприємств здійснюється працівниками підприємств, а зовнішній – маркетинговими службами та службами економічної розвідки підприємства. Аналітичні відділи підприємства повинні здійснювати як зовнішній, так і внутрішній аналіз його економічної безпеки в комплексі.

У цей час значна увага приділяється такому напрямку в сфері забезпечення економічної безпеки, як економічна розвідка (або конкурентна розвідка, ділова розвідка, бізнес-розвідка), що займається збором і обробкою інформації з відкритих джерел, причому з абсолютно легальних позицій.

Конкурентна розвідка – це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дозволяє йому передбачати зміни в обстановці і приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії.

Організаційна структура забезпечення економічної безпеки підприємства включає такі складові:

1. Планово-економічний відділ (відділ економічного аналізу, аналітичний відділ), який складає план аналітичної роботи щодо економічної безпеки і контроль за його виконанням, організовує методичне забезпечення внутрішнього та зовнішнього аналізу економічної безпеки, займається організацією й узагальненням результатів комплексного аналізу безпеки підприємства і його підрозділів, проводить дослідження можливостей потенційного забезпечення економічної безпеки в майбутньому, розробляє заходи щодо ефективних витрат ресурсів на забезпечення економічної безпеки.

2. Виробничий відділ – аналізує випуск продукції основними цехами в натуральному вираженні, виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, ритмічність виробництва, підвищення якості продукції, упровадження нової техніки і технологій, витрати матеріальних ресурсів, розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції, вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва тощо.

3. Технічні відділи головного механіка й енергетика аналізують безпечність стану експлуатації машин і устаткування, виконання планів-графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонтів, повноту використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання енергоресурсів. Підвищення рівня економічної безпеки підприємства такі відділи можуть забезпечити при наданні конкретних рекомендацій щодо впровадження енергозберігаючих технологій та нових більш ощадних технологічних процесів.

4. Відділ постачання – контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання плану постачань за обсягом, номенклатурою, термінами, якістю, станом і збереженістю складських запасів, дотримання норм відпустки матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, фактичну вартість матеріальних ресурсів, що здобуваються.

5. Відділ збуту – аналізує виконання договірних зобов'язань і планів постачань продукції споживачам за обсягом, якістю, термінами, номенклатурою, аналізує виконання плану реалізації продукції і витрат на неї,

контролює дотримання норм складських запасів і збереженість готової продукції, вивчає ринок збуту і раціональність господарських зв'язків. При цьому економічна безпека підприємства прямо пропорційно залежить від своєчасності розрахунків за відвантажену продукцію.

6. Відділ праці і заробітної плати аналізує рівень організації праці, чисельність персоналу за всіма категоріями і професіями підприємства і його структурних підрозділів, рівень використання робочого часу, витрати фонду заробітної плати, аналізує ефективність форм і систем оплати і стимулювання праці, рівень продуктивності праці. Від рівня матеріального та морального стимулювання працівників залежить рівень економічної безпеки підприємства. При зниженні такого рівня працівник може продати конфіденційну інформацію конкурентам, розкрити комерційну таємницю, працівник не зацікавлений в підвищенні обсягів реалізації продукції.

7. Бухгалтерія та фінансовий відділ аналізує виконання кошторисів загальнопромислових, адміністративних витрат та витрат на збут, кошторису витрат на виробництво, собівартість реалізованої продукції, виконання плану прибутку і його використання, проводить аналіз бухгалтерського балансу, фінансового стану, витрати оборотних коштів і спеціальних фондів, контролює фінансовий стан і платоспроможність підприємства. Важливість роботи цього відділу важко переоцінити, зважаючи на те, що від нього залежить імідж, репутація підприємства, високий рівень яких можна досягнути лише при забезпеченні належного рівня економічної безпеки підприємства.

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 включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Найбільш значуща властивість інформації – це здатність викликати зміни. Неодмінною умовою виживання в умовах ринку й збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт зможе розпоряджатися нею. Інформація, покликана забезпечити прийняття рішень, вносить істотний вклад у прийняття управлінського рішення. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства.

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

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. Під *системою* в цьому випадку розуміється набір елементів і інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі принципи:

1) уніфікованості – аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;

2) системності – встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому і її динамічних тенденцій;

3) принцип вирішення нових завдань, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

4) принцип розвитку – розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань повинен створюватися з урахуванням можливості поповнення й постійної актуалізації без порушення його функціонування;

5) принцип сумісності – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;

6) принцип стандартизації – при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм;

7) принцип ефективності – полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами;

8) принцип єдиної інформаційної бази – інформація вводиться один раз в систему і може бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації пред'являються певні вимоги: інформація повинна бути повною й своєчасною, достовірною, корисною й зручною для сприйняття й подальшого використання.

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

Процес підготовки матеріалу до аналізу економічної безпеки підприємства включає також приведення показників у порівняльний вид і спрощення цифрового матеріалу. Однорідність і порівнянність даних – обов'язкова умова одержання правильних результатів при проведенні економічного аналізу.

У процесі аналізу виявляються переваги й недоліки інформації, повнота її використання для аналізу й управління економічною безпекою.

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 повинна враховувати такі вимоги до їх формування:

- 1) у систему повинні входити декілька окремих (частинних) показників і один узагальнюючий, залежний від частинних;
- 2) для системи повинна бути характерною інтегрованість, що дозволяє застосовувати її при програмно цільовому управлінні економічною безпекою й будувати «дерево» цілей економічного й соціального розвитку підприємства;
- 3) наявність достатньої кількості показників для оцінки окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- 4) усі показники в системі повинні бути реальними й динамічними;
- 5) можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників;
- 6) показники повинні бути значимими (найбільш важливими для дослідження економічної безпеки).

У таблиці 3.1 наведено систему показників для оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства. Саме ця система показників дає можливість оцінити не лише досягнутий рівень економічної безпеки підприємства, але і нарощування (або зниження) потенціалу.

Таблиця 3.1

Система показників для оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства

Підсистеми показників, що характеризують результати діяльності підприємства, зокрема:	Назва показника	Розрахункова формула
1	2	3
фінансово-економічну стійкість підприємства	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал (П1 + П2) / Валюта балансу
	Коефіцієнт фінансового ризику	(П3 + П4 + П5) / (П1 + П2)
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / (поточні зобов'язання + ДМП)

	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	$\frac{((\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) + \text{ВМП})}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{ДМП})}$
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$\frac{(\text{Оборотні активи} + \text{ВМП})}{(\text{Поточні зобов'язання} + \text{ДМП})}$
	Коефіцієнт маневреності	$\frac{(\text{П1} + \text{П2} - \text{A1})}{(\text{П1} + \text{П2})}$
стабільність та безперервність виробничої діяльності підприємства	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції / Середній розмір оборотних активів
	Тривалість одного обороту оборотних активів	Відношення кількості днів в періоді, який аналізується, до коефіцієнта оборотності
	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції
	Адміністративні витрати, тис. грн	Адміністративні витрати
1	3	3
	Витрати на збут, тис. грн	Витрати на збут
	Матеріальні витрати, тис. грн	Матеріальні витрати
	Витрати на оплату праці, тис. грн	Витрати на оплату праці
	Матеріалоємність	Матеріальні витрати / Виручка від реалізації продукції
	Енергоємність	Витрати на тепло- та електроенергію / Виручка від реалізації продукції
	Виробничий потенціал	Основні засоби + незавершене виробництво + виробничі запаси
	Фондоозброєність праці	Залишкова вартість основних засобів / Чисельність робітників
	Трудомісткість	Фонд робочого часу / Виручка від реалізації продукції
ефективність використання ресурсів підприємства	Рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції
	Рентабельність активів, %	Чистий дохід / Активи підприємства
	Сума вивільнених коштів у процесі прискорення оборотності оборотних активів	$\frac{(\text{Тривалість одного обороту в звітному періоді} - \text{Тривалість одного обороту в базисному періоді})}{\text{Ододенний об'єм реалізації продукції}}$
	Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	Відношення залишкової вартості НА до первісної вартості НА
	Коефіцієнт зношеності нематеріальних активів	Відношення зношеності НА до первісної вартості НА
	Фондовіддача	Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів

	Показник виходу придатного продукту з використаної сировини	Готова продукція / Матеріальні витрати
	Коефіцієнт зношеності основних засобів (ОЗ)	Сума зношеності ОЗ / Первісна вартість ОЗ
	Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість ОЗ / Первісна вартість ОЗ
	Рентабельність за операційною діяльністю, %	Дохід від операційної діяльності / чистий дохід від реалізації продукції
	Коефіцієнт затоварювання готовою продукцією	Готова продукція / Виручка від реалізації продукції
	Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених за всіма причинами / Середньообліковий склад персоналу
	Коефіцієнт динаміки середньооблікового складу персоналу	(Прийнято –Вибуло)/ Середньообліковий склад персоналу
1	2	3
	Питома вага простоїв у фонді робочого часу	Простої / Фонд робочого часу
	Питома вага неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день у фонді робочого часу	Неявки в зв'язку з переведенням на скорочений робочий день / Фонд робочого часу
	Питома вага неявок з дозволу адміністрації в фонді робочого часу	Неявки з дозволу адміністрації / Фонд робочого часу
	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	Чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію / Середньообліковий склад персоналу
	Продуктивність праці	Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньообліковий склад персоналу
	Темп зростання персоналу	Чисельність персоналу в звітному періоді / чисельність персоналу в попередньому періоді
	Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	Відношення залишкової вартості НА до первісної вартості НА
	Коефіцієнт зношеності нематеріальних активів	Відношення зношеності НА до первісної вартості НА

При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства вчені використовують значну кількість методів та прийомів. Для правильності проведеної оцінки надзвичайно важливо обрати адекватний метод.

Для вимірювання стану економічної безпеки застосовують такі методи: моніторингу основних соціально-економічних показників і співставлення їх з граничними значеннями, що мають бути не менші за загальносвітові; експертної оцінки; аналізу й обробки сценаріїв; оптимізації; теоретико-ігрові; багатовимірний статистичний аналіз; теорії штучних нейронних мереж (рис. 3.2).

Ресурсно-функціональний підхід передбачає розрахунки з використанням засобів економіко-математичного моделювання. Необхідно зазначити, що застосування цього методу дозволяє прогнозувати ефективність та наслідки впливу рішень органів управління, приймати найбільш оптимальні з можливих рішень.



Рис. 3.2. Інтеграція підходів та методів до оцінки економічної безпеки підприємства

Теоретико-ігрові методи використовуються для аналізу багатосторонніх конфліктних ситуацій з урахуванням їх взаємовпливу. За використання цього методу оцінки рівня економічної безпеки підприємництва реальні очікуванні процеси та їх розвиток моделюються в ігровій формі.

Методи багатовимірного статистичного аналізу (кореляційний, регресійний, коінтеграційний, компонентний, факторний, кластерний, аналіз часових рядів та ін.) дозволяють обчислювати характеристики динаміки розвитку показників економічної безпеки підприємництва, які ґрунтуються на закономірностях зміни статистичних даних у минулому та екстраполяції тенденцій їх змін на майбутнє.

Ризики підприємства оцінюються на основі статистичного методу, який передбачає співставлення збитків підприємства з рівнями його ризику. Максимальний недопустимий рівень ризику з'являється тоді, коли підприємство ризикує власними засобами, тобто всім своїм майном.

Метод оцінки фінансової стійкості (метод аналізу доцільності витрат) дозволяє співставляти рівень економічного ризику та тип фінансової стійкості підприємства.

Варто зазначити, що під час оцінки рівня економічної безпеки підприємництва доцільно застосовувати як класичні, так і сучасні методи – евристичного та ситуаційного, компаративного політичного і економічного аналізу, логіко-структурного моделювання, стратегічного аналізу і прогнозування. Проте ці методи є швидше доповненням до базових.

3.3. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Управління економічною безпекою підприємства – це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому середовищі, 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.

Відтак, процес управління економічною безпекою підприємства вважається безперервним, що враховує зміну стану підприємства і вплив на нього зовнішнього середовища. Також процес управління обов'язково має включати оцінку та аналіз економічної безпеки підприємства.

Динамічні зміни економічної безпеки підприємства багато в чому залежать від стадії життєвого циклу, на якому воно знаходиться. На стадії створення підприємства основними загрозами щодо забезпечення економічної безпеки виступають загрози від неправильного позиціонування підприємства на ринку і від помилок при створенні продукту. Вони можуть виявитися катастрофічними для підприємства, яке створюється. На цій стадії життєвого циклу підприємства виникає гостра необхідність у дотриманні комерційної таємниці.

З точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства стадія зростання підприємства є найбільш небезпечною, тому що позиція підприємства ще не стабільна і піддається впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому на цій стадії рекомендується найбільшу увагу приділяти питанням розширення виробництва та вдосконалення менеджменту.

На стадії зрілості підприємство вже захопило необхідну частку ринку і основна його мета – утримання завойованих позицій. Основними інструментами забезпечення високого рівня економічної безпеки є маркетинг, розробка нових продуктів, застосування нових технологій, а також удосконалення існуючих способів виробництва.

Стадія спаду підприємства характеризується низьким рівнем забезпечення економічної безпеки. Найбільша увагу тут повинна приділятися фінансовим питанням і збереженню ефективних напрямів діяльності, які повинні служити основою для виходу підприємства з кризи або його переорієнтації.

Також надзвичайно важливо розробити стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства (рис. 3.3), яке б включало в собі досягнутий та майбутній рівень економічної безпеки підприємства.

На рисунку квадрати 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. Поки що не розроблено стратегічних або тактичних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Перший квадрат може характеризуватись стратегією формування системи економічної безпеки підприємства при затоварюванні готовою продукцією. Така ситуація пов'язана з тим, що підприємство стабільно та безперервно випускає продукцію без проведення маркетингових досліджень, отже, існує значна небезпека затоварювання готовою продукцією складів до моменту сформованості та дієвості системи його економічної безпеки. На другому квадраті спостерігається стратегія формування системи економічної безпеки підприємства в умовах залучення короткострових кредитів. Короткострокові кредити вважаються найбільш ризикованими джерелами покриття витрат підприємства, тому що термін виплати за ними є досить незначним. Третій квадрат є індикатором стратегії формування системи економічної безпеки підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів. Для того, щоб протистояти неочікуваним загрозам, без розробленої на той час системи економічної безпеки підприємства ефективність використання ресурсів може полягати лише в їх значній економії.

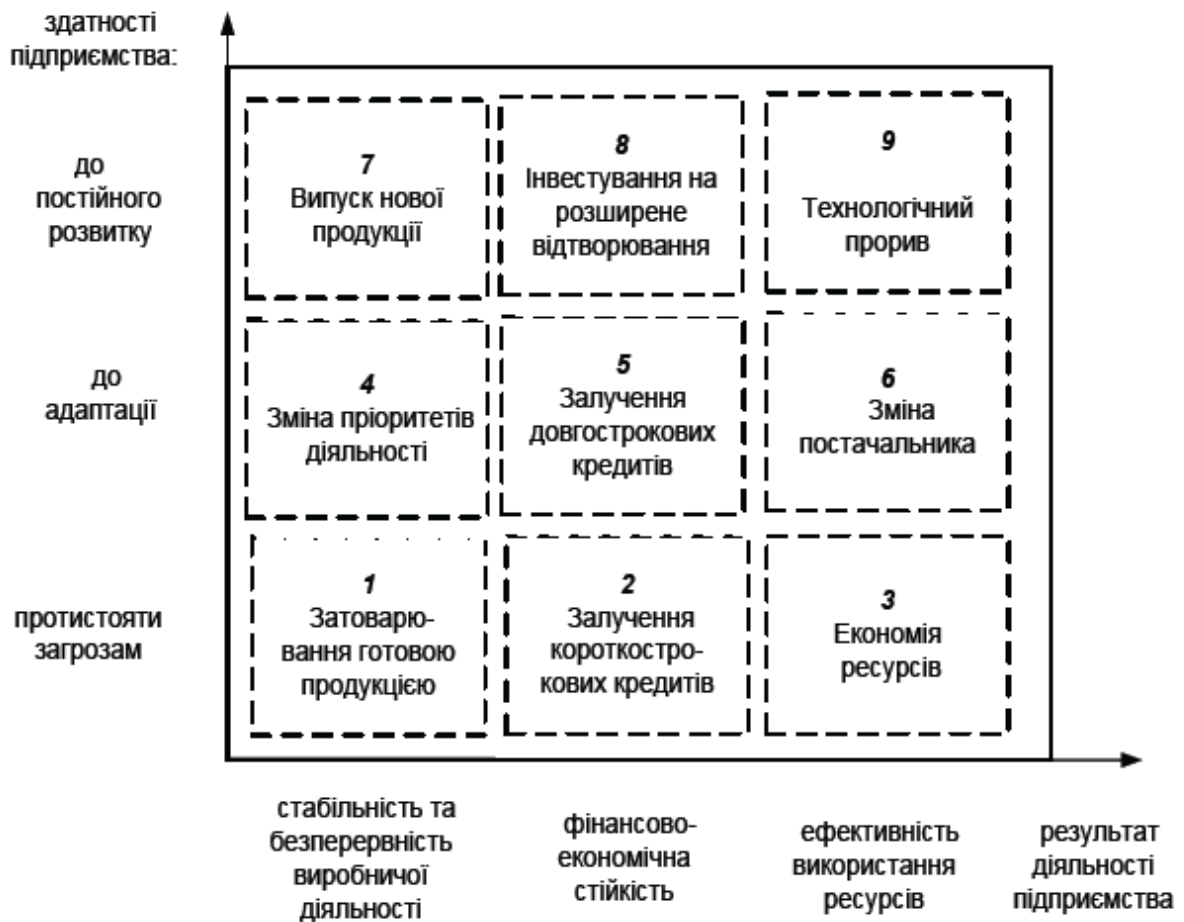


Рис. 3.3. Стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

У блоці, що складається з квадратів 4, 5, 6, удосконалюється уже сформована система економічної безпеки підприємства. На цих етапах можна стверджувати про ефективне тактичне управління економічною безпекою. Четвертий квадрант характеризується стратегією удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах зміни пріоритетів діяльності підприємства. На п'ятому квадраті пропонується стратегія удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах залучення довгострокових кредитів. Пріоритети цієї стратегії пояснюються тим, що нормальний тип фінансової стійкості підприємства характеризується покриттям його витрат власними засобами та довгостроковими джерелами. Шостий квадрат передбачає стратегію удосконалення системи економічної безпеки підприємства при зміні головного постачальника. Зміна постачальника дозволить підприємству більш гнучко адаптуватись до змін зовнішнього

середовища, тим самим удосконалити уже сформовану систему його економічної безпеки. Стратегії в квадрантах з сім, вісім та дев'ять характеризуються необхідністю постійного моніторингу роботи сформованої системи економічної безпеки підприємства, так як вони пов'язані, в першу чергу, зі стрімким його розвитком. Особливістю є те, що підприємства на цьому етапі потребує постійного моніторингу роботи сформованої системи економічної безпеки підприємства. Восьмий квадрат передбачає розширене відтворення та інвестування. А дев'ятий квадрат характеризує запровадження нових технологій на підприємстві.

Отже, найвищі рівні стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства пов'язані з інноваціями. Підприємство не може зберегти лідерства та свої конкурентні переваги без оновлення, так як воно є системою вищої структурної організації. Оновлення сьогодні рівнозначно стратегії. У сучасному розумінні, інновації – це основна умова оновлення підприємства.

Сьогоднішній розвиток економіки підприємств активно залучає таке поняття, як *корпоративна інноваційна система*, під якою розуміється сукупність промислових і фінансових елементів (підсистем, інститутів), що входять до корпорації, видів діяльності, а також ієрархію і зв'язки між ними, які формують і реалізують інноваційні процеси.

Інноваційні зміни повинні проходити у всіх без винятку бізнес-процесах підприємства. Побудова корпоративної інноваційної системи на підприємстві здійснюється на основі аналізу існуючих бізнес-процесів і моделювання нових. *Бізнес-процес створення інновацій* – це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту.

Основні етапи побудови корпоративної інноваційної системи:

- 1) детальний і поглиблений аналіз існуючого стану підприємства;
- 2) подання зібраної вихідної інформації з метою виявлення сильних іслабких сторін діяльності підприємства, оцінки ефективності його

функціонування, опису існуючих бізнес-процесів на підприємстві і виявлення інноваційного потенціалу підприємства;

3) розробка функціональної моделі бізнес-процесів відповідно до ієрархії цілей і потенціалом інноваційного розвитку, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством;

4) розробка плану реорганізації виробничої та організаційної структури підприємства і системи мотивації персоналу.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Основні принципи побудови системи економічної безпеки підприємства.

2. Розкрийте основні завдання системи економічної безпеки підприємства.

3. Наведіть основні елементи системи економічної безпеки підприємства.

4. Дайте характеристику системі економічної безпеки підприємства.

5. Основні етапи моніторингу рівня економічної безпеки підприємства.

6. Головні функції служби економічної безпеки підприємства.

7. Розкрийте основні елементи організаційної структури щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

8. Інтеграція підходів та методів до оцінки економічної безпеки підприємства.

9. Особливості використання факторного та кластерного аналізу при оцінюванні економічної безпеки підприємства.

10. Основні відмінності використання статичних та динамічних економіко-математичних моделей для оцінювання економічної безпеки підприємства.

11. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Сутність, мета та завдання системи управління економічною безпекою підприємства

4.2. Порядок формування системи економічної безпеки

4.3. Основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства

4.4. Концепція економічної безпеки підприємства

4.5. Основи організації управління економічною безпекою підприємства

4.6. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства

4.7. Структура служби фінансово-економічної безпеки підприємства

4.8. Функції відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства

4.1. Сутність, мета та завдання системи управління економічною безпекою підприємства

Систему економічної безпеки підприємства можна визначити як взаємопов'язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Формування системи економічної безпеки та створення її суб'єктів залежать від розмірів підприємства та його можливостей. Як правило, підприємства малого бізнесу користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств (консалтингових, охоронних, детективних тощо). 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 з власною службою та потужними ресурсами.

Управління економічною безпекою є складовою загальної системи управління підприємством і співставляється як часткове та загальне. Процес забезпечення економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язаний із внутрішньою організацією управління підприємством як відкритою системою.

Під системою забезпечення економічної безпеки підприємства розуміють комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. З огляду на це, механізм управлінського впливу на систему економічної безпеки підприємства має загальний характер, проте відрізняється особливими методами та прийомами забезпечення.

Управління економічною безпекою підприємства - процес формування і використання управлінських компетенцій у сфері різних видів менеджменту підприємства, зокрема: фінансового, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, антикризового менеджменту і т. д. з метою нейтралізації чи мінімізації різноманітних загроз його фінансово-економічним інтересам.

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

Основними **завданнями** управління економічною безпекою підприємства є:

- встановлення системи пріоритетних фінансових інтересів, що потребують захисту в процесі фінансово-економічного розвитку підприємства;
- ідентифікація і прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; виявлення та попередження кризових явищ;

– забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства, розроблення необхідних заходів та оцінка їхньої ефективності.

З урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства вибудовується його система економічної безпеки. 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.

4.2. Порядок формування системи економічної безпеки

Методика побудови системи економічної безпеки підприємства включає такі етапи:

1. Вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;

2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;

3. Аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;

4. Моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розробка плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; 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 розробка організаційної структури управління системою), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів;

планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);

5. Затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання;

6. Етап формування нової системи економічної безпеки;

7. Оцінка ефективності сформованої системи, а також її удосконалення.

Запропонована методика формування системи економічної безпеки підприємства передбачає здійснення постійного контролю (під час та після реалізації кожного етапу), коригування й удосконалення напрямів формування системи безпеки, щоб оптимально пристосовуватися і реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, характері ризиків і загроз, а також зміни в законодавчому полі, появу на ринку недобросовісних конкурентів, зміну форм і методів протиправної діяльності, переліку конфіденційної інформації та інших чинників.

Зазвичай увесь комплекс діяльності із забезпечення економічної безпеки покладається на службу безпеки підприємства (у разі її наявності на підприємстві) як основну ланку системи економічної безпеки. Цю діяльність може координувати один із заступників керівника підприємства або рада з питань безпеки. Служба безпеки підприємства у процесі реалізації методики здійснює контрольні та координуючі функції, щоб забезпечити узгоджену роботу всіх працівників і структурних одиниць підприємства для вирішення системою економічної безпеки її основних завдань і досягнення цілей бізнесу.

4.3. Основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства

До основних елементів системи економічної безпеки підприємства належать:

- захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації;
- комп'ютерна безпека;

- внутрішня безпека;
- безпека будинків і споруд;
- фізична безпека;
- безпека зв'язку;
- безпека господарсько-договірної діяльності;
- безпека перевезень вантажів і осіб;
- безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей і переговорів;
- протипожежна безпека;
- екологічна безпека;
- радіаційно-хімічна безпека;
- конкурентна розвідка;
- інформаційно-аналітична робота;
- пропагандистське забезпечення, соціально-психологічна, профілактична робота серед персоналу і його навчання з питань економічної безпеки;
- експертна перевірка механізму системи безпеки;
- техніко-технологічна безпека;
- кадрова безпека;
- виробнича безпека;
- фінансова безпека;
- податкова безпека;
- інтерфейсна безпека;
- безпека матеріалів;
- силова безпека.

При такому складі елементів системи економічної безпеки вона інтегрується в ресурсно-функціональний підхід при проведенні оцінки та аналізу її рівня.

Структурними елементами системи управління економічною безпекою підприємства є (рис. 4.1):



Рис. 4.1. Модель управління економічною безпекою підприємства

1. Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства – керівна ланка підприємства різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з функціональними складовими безпеки підприємства (фінансовою, інформаційною, кадровою, техніко-технологічною, силовою тощо). До суб'єктів системи економічної безпеки підприємства належать ті особи, підрозділи, служби, які безпосередньо забезпечують економічну безпеку. Суб'єктами можуть виступати працівники власної служби безпеки або залучені сторонні організації, фахівці, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

Тому можна виділити дві групи суб'єктів, що забезпечують економічну безпеку підприємництва: зовнішні суб'єкти та внутрішні суб'єкти.

До зовнішніх суб'єктів відносяться органи законодавчої, виконавчої та судової влади, покликані забезпечувати безпеку всіх без винятку

законослухняних учасників підприємницьких відносин; причому діяльність цих органів не може контролюватися самими підприємцями. Ці органи формують законодавчу основу функціонування і захисту підприємницької діяльності в різних її аспектах і забезпечують її виконання.

До внутрішніх суб'єктів відносяться особи, які безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної діяльності даної фірми. В якості таких суб'єктів можуть виступати: працівники власної служби безпеки фірми (підприємства) і запрошені працівники із захисту економічної діяльності підприємства. Суб'єкти, що забезпечують економічну безпеку підприємництва, здійснюють свою діяльність на основі певної стратегії і тактики.

2. Об'єкти управління економічною безпекою – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують забезпечення її належного рівня та на які спрямовані дії суб'єктів управління. За рівнем ієрархії об'єктом управління економічною безпекою може виступати підприємство загалом, його окремий структурний підрозділ або визначена функціональна складова. Конкретними об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

3. Функції управління економічною безпекою підприємства, що відображають процес реалізації управлінської діяльності.

Склад загальних функцій управління стосовно стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства наведений в табл. 4.1.

4. Методи управління розглядаємо як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління на рівень економічної безпеки, які умовно можемо згрупувати в наступні групи: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові.

У практиці управління використовують три основні групи методів:

1) *адміністративні* (організаційно-розпорядчі) – 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.;

2) *економічні* – характеризуються непрямим впливом на об’єкт управління, через його економічні інтереси шляхом матеріального стимулювання;

3) *соціально-психологічні* – доповнюють адміністративні та економічні методи та базуються на закономірностях функціонування людської психіки, впливають на мотиви соціальної поведінки людини, включають 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. За їх допомогою здійснюється управління поведінкою індивіда, груп, міжособовими і міжгруповими стосунками в колективі.

Талбиця 4.1

Функції управління економічною безпекою підприємства

Функція управління	Зміст функції управління
1	2
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення економічної безпеки підприємства; - розробка системи стратегій; - складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві; - розробка програми впровадження запланованих заходів.
Організація	<ul style="list-style-type: none"> - створення служби економічної безпеки та формування робочих груп для здійснення управління економічною безпекою підприємства; - встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення економічною безпекою підприємства; - наділення суб’єктів управління відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю; - визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - розробка процедур узгодження та координації дій щодо стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві;

	- встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління.
Мотивація	- мотивація суб'єктів управління до використання прогресивних засобів та методів забезпечення економічної безпеки; - мотивації працівників сприяти забезпеченню належного рівня безпеки.
Контроль	- проведення поточного моніторингу за ходом реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки на підприємстві; - здійснення контролю виконання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінка ефективності заходів.

В управлінні фінансово-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) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Вплив суб'єктів управління фінансово-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.

В управлінні фінансово-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 фінансово-економічної безпеки, формування переконань та ідеалів); особистого прикладу; формування неформальних комунікацій.

4.4. Концепція економічної безпеки підприємства

В основі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства повинна лежати певна концепція, яка включає мету, завдання, принципи діяльності, об'єкт і суб'єкт, стратегію і тактику.

Концепція фінансово-економічної безпеки підприємства являє собою документ, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У процесі досягнення поставленої мети здійснюється вирішення конкретних **завдань**, які об'єднують усі напрямки забезпечення безпеки:

- прогнозування можливих загроз економічної безпеки;
- організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи);
- виявлення, аналіз і оцінка виниклих реальних загроз економічної безпеки;

- прийняття рішень та організація діяльності з реагування на виниклі загрози;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємництва.

Як правило, Концепція містить наступні головні розділи:

I. Загальні положення.

У цьому розділі дається визначення усіх понять та термінів, які й будуть далі використовуватися у Концепції (фінансово-еколого-економічна безпека підприємства; фінансово-економічні інтереси підприємства; загроза фінансово-економічним інтересам підприємства; система управління фінансово-економічною безпекою підприємства тощо).

II. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства.

Цей розділ містить перелік потенційних та реальних загроз фінансово-економічній безпеці підприємства; джерела цих загроз та можливі їхні негативні наслідки для фінансово-економічної діяльності підприємства.

III. Основи формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У цьому розділі наводиться перелік суб'єктів та об'єктів управління фінансово-економічною безпекою; головні принципи, мету, завдання та функції управління фінансово-економічною безпекою.

IV. Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Цей розділ містить короткий опис механізмів управління фінансово-економічною безпекою підприємства, методів та заходів забезпечення нейтралізації, ліквідації чи мінімізації загроз його фінансово-економічним інтересам.

Крім наведених, Концепція може містити такі розділи як «Фінансове забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства»; «Відповідальність за рівень фінансово-економічної безпеки підприємства» тощо.

4.5. Основи організації управління економічною безпекою підприємства

Під *організацією управління економічною безпекою підприємства* слід насамперед розуміти формування його організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління.

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства – це склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства становить єдність і взаємозв'язок його рівнів та ланок.

Ланка управління економічною безпекою підприємства – є відокремленим органом (працівником), наділеним функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальністю.

Рівень управління економічною безпекою підприємства відображає сукупність його ланок на певному щаблі ієрархії управління.

Організаційне забезпечення управління економічною безпекою – це взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансово-економічних інтересів.

Головними чинниками, які визначають організаційну структуру управління економічною безпекою на підприємстві, є:

- вид економічної діяльності підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;
- характеристики ринку, на якому діє підприємство (рівень та методи конкуренції, особливості попиту тощо) та його ринкова позиція (частка ринку, рівень конкурентоспроможності та ін.);
- обсяг фінансово-економічної діяльності підприємства;

- головні види фінансово- економічної діяльності підприємства;
- досягнутий рівень економічної безпеки;
- наявність та кількість регіональних відділень;
- кількість та професійно-кваліфікаційний рівень працівників;
- можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління економічною безпекою підприємства;
- стиль керівництва (менеджменту);
- погляди власників (керівників) на необхідність та принципи побудови системи управління економічною безпекою та інші.

Отже, організаційна функція передбачає формування системи управління економічною діяльністю підприємства, установи, організації на основі прямих та зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами.

Практичне виконання організації управління економічною безпекою підприємства серед багатьох інших завдань передбачає: регламентацію управлінських функцій, операцій і процедур; визначення складу підрозділу фінансово-економічної безпеки та кількості працівників для реалізації кожної управлінської функції; встановлення посадових прав і обов'язків, відображених у відповідних посадових інструкціях та положенні про службу (відділ, підрозділ) економічної безпеки підприємства.

4.6. Принципи організації управління економічною безпекою підприємства

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства повинна відповідати певним принципам.

Такими принципами є:

- 1) *адаптивність* (здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі);
- 2) *гнучкість, динамізм* (здатність швидко реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища);

3) **адекватність** (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

4) **спеціалізація** (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

5) **оптимальність** (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) **оперативність** (недопущення незворотніх змін у керованій системі за час прийняття рішення);

7) **надійність** (гарантованість достовірності передавання інформації);

8) **економічність** (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

9) **простота** (легкість розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

Можна виділити два принципові підходи до організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- без створення спеціалізованого підрозділу;
- зі створенням спеціалізованого підрозділу.

Якщо на підприємстві не створений спеціалізований підрозділ (відділ, служба) фінансово-економічної безпеки, функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства виконуються його:

- власником чи керівником (якщо обсяги фінансово-економічної діяльності невеликі);
- організаційними структурними одиницями:
 - фінансово-економічним відділом (діагностика фінансового стану, нейтралізація фінансових ризиків тощо);
 - маркетинговим відділом (моніторинг зовнішнього середовища, конкурентна розвідка тощо) юридичним відділом (правовий захист), відділ кадрів (підбір персоналу) та іншими.

У такому разі часто виникають проблеми координації роботи усіх структурних підрозділів підприємства щодо захисту його фінансово-

економічних інтересів; розмежування обов'язків, повноважень і відповідальності у сфері фінансово-економічної безпеки.

Вказані проблеми, а також зростання кількості загроз, ризиків і небезпек у господарській діяльності зумовлюють необхідність створення підрозділу (відділу, служби) фінансово-економічної безпеки підприємства.

4.7. Структура служби фінансово-економічної безпеки підприємства

Служба (відділ) економічної безпеки підприємства – це штатний структурний підрозділ підприємства, який підпорядковується безпосередньо його першому керівникові (власнику) і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами (а також за необхідності, органами державної влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами) розроблення, реалізацію та контроль виконання заходів щодо захисту фінансово-економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Структура служби економічної безпеки підприємства може бути різною.

На невеликих та середніх за обсягами фінансово- економічної діяльності підприємствах служба фінансово-економічної безпеки може складатися з двох підвідділів: аналітичного та оперативної роботи (рис. 4.2).

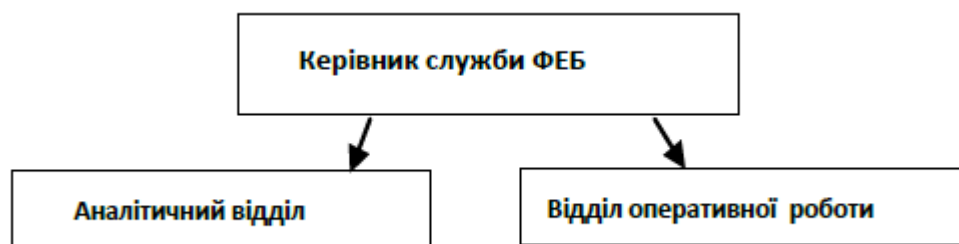


Рис. 4.2. Можлива організаційна структура служби ЕБ на невеликих чи середніх підприємствах

Аналітичний відділ:

– організовує збір інформації з відкритих джерел, формує інформаційні масиви і баз даних управління економічною безпекою підприємства;

- аналізує та оцінює рівень економічної безпеки підприємства; дані моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- ідентифікує, класифікує загрози економічній безпеці підприємства;
- розробляє рекомендації щодо стратегії економічної безпеки; заходів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, вдосконалення системи управління колого-економічною безпекою підприємства.

Оперативний відділ:

- здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- організовує збір інформації з закритих джерел;
- реалізує конкретні заходи захисту об'єктів економічної безпеки підприємства та його фінансово-економічних інтересів;
- контактує та взаємодіє у разі потреби з суб'єктами зовнішнього мікросередовища підприємства.

На середніх та великих за обсягами фінансово-економічної діяльності структура служби ЕБ складається з окремих відділів (секторів), які забезпечують виконання певних функцій управління або захист об'єктів безпеки (рис. 4.3):

- відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення;
- відділ (сектор) захисту комерційної таємниці та інтелектуальної власності;
- відділ (сектор) охорони;
- відділ (сектор) спеціального документообігу;
- відділ (сектор) оперативної роботи;
- відділ (сектор) розвідки та контррозвідки.

Відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення здійснює: збір, та систематизацію необхідної інформації; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення загроз його фінансово-економічним інтересам; аналіз та оцінку рівня економічної безпеки; прогнозування стану елементів зовнішнього і внутрішнього середовища

підприємства та рівня його економічної безпеки; підтримку прийняття рішень у сфері економічної безпеки.

Відділ (сектор) охорони забезпечує: охорону будівель та приміщень, обладнання та майна, керівництва та персоналу, заходів, що проводить фірма, перевезень матеріально-технічних цінностей, фінансових коштів; забезпечує контроль відвідувачів та транспорту.



Рис. 4.3. Можлива організаційна структура служби ЕБ на середніх та великих підприємствах

Відділ (сектор) інформаційної безпеки: забезпечує збереження комерційної таємниці та інтелектуальної власності підприємства; виявляє технічні канали витоку інформації; контролює доступ до конфіденційної інформації; забезпечує технічний захист інформації підприємства.

Відділ (сектор) оперативної роботи: у разі потреби проводить конкурентну розвідку та контррозвідку; веде облік та виконує аналіз намагань порушення фінансово-економічних інтересів підприємства; взаємодіє з правоохоронними органами, державними органами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища з питань фінансово-економічної безпеки.

На крупних підприємствах з особливо великим обсягом господарської діяльності доцільно будувати структуру служби економічної безпеки за її складовими (рис. 4.4).

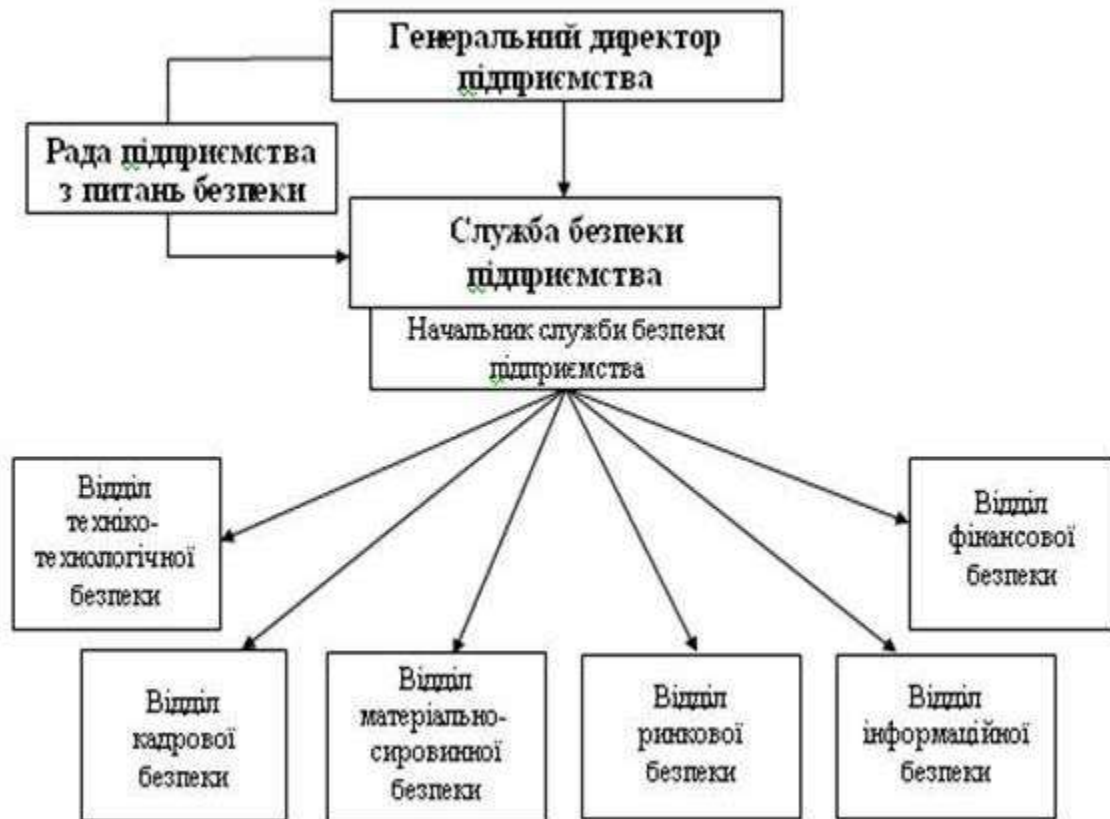


Рис. 4.4. Варіант організаційної структура служби ЕБ, побудованої за принципом її складових

Основні положення організації служби безпеки фіксуються в основоположних правових, юридичних і організаційних документах підприємства, що базуються на законодавчих нормативних актах, а також статут підприємства, колективний договір, трудові договори, правила внутрішнього трудового розпорядку співробітників, посадові обов'язки керівників, фахівців, робітників і службовців. Основоположними документами, що додають юридичну силу організації та діяльності СЕБ, є її статут, положення про структурні підрозділи, штатні розклади, посадові інструкції, інструкції з діловодства.

4.8. Функції відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства

Головною метою діяльності служби фінансово-економічної безпеки підприємства є захист його фінансово-економічних інтересів та запобігання

фінансовій, матеріальній та нематеріальній шкоді, яку може завдати реалізація зовнішніх і внутрішніх загроз.

Загальними функціями служби економічної безпеки підприємства є:

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

Основними завданнями служби економічної 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, матеріального і морального збитку підприємству, порушення його нормального функціонування і розвитку;
- аналіз і оцінка рівня 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.

Виконуючи свої функції, служба ФЕБ тісно *взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства*, а саме:

- з юридичним відділом (щодо підготовки контрактів і забезпечення виконання договірних зобов'язань партнерів, порушення позовів проти недобросовісних конкурентів; взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства тощо);

- з відділом кадрів (щодо підбору, перевірки, психофізіологічної діагностики, підвищення кваліфікації кадрів, проведення інструктажів з питань безпеки);

- відділом маркетингу (щодо аналізу інформації про споживачів, партнерів та конкурентів) та іншими.

Функції, права, повноваження та відповідальність керівника та працівників служби економічної безпеки мають бути узагальнені в їхніх посадових інструкціях.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте суть системи управління економічною безпекою підприємства.
2. Визначте мету та завдання системи управління економічною безпекою підприємства.
3. Назвіть послідовність формування системи економічної безпеки.
4. Охарактеризуйте основні елементи системи управління економічною безпекою підприємства.
5. Назвіть типові розділи Концепції економічної безпеки підприємства.
6. Назвіть особливості організації управління економічною безпекою підприємства.
7. Наведіть принципи організації управління економічною безпекою підприємства.
8. Опишіть особливість побудови служби економічної безпеки малого чи середнього підприємства.
9. Назвіть варіанти організаційної структури служби економічної безпеки середнього чи великого підприємства.
10. Перерахуйте функції служби економічної безпеки підприємства.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

5.1. Сутність стратегії економічної безпеки підприємства

5.2. Послідовність формування стратегії економічної безпеки підприємства

5.3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства

5.4. Види стратегій економічної безпеки підприємства

5.1. Сутність стратегії економічної безпеки підприємства

Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування.

Стратегічне управління є складним процесом, який передбачає всебічну оцінку середовища функціонування підприємства, визначення рівня впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також розробку системи заходів забезпечення належного рівня захищеності через обґрунтування та реалізацію відповідних стратегій.

Реалізація концепції стратегічного управління економічною безпекою можлива при умові стратегічно орієнтованої організації, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати поточну діяльність, спрямовуючи на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Ефективна стратегія економічної безпеки підприємства повинна включати:

1. Характеристику зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці;
2. Визначення та моніторинг факторів, що зміцнюють чи руйнують сталість його економічний стан;
3. Визначення критеріїв та граничних значень показників, що характеризують інтереси підприємства;
4. Розробку економічної політики, що включатиме облік факторів, які мають вплив на стан економічної безпеки;
5. Напрямки діяльності суб'єкта господарювання для реалізації стратегії.

5.2. Послідовність формування стратегії економічної безпеки підприємства

Стратегічне управління є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема стратегічного управління економічною безпекою підприємства зображена на рис. 5.1.

Першим етапом, згідно із запропонованою моделлю, є вибір концепції управління економічною безпекою, що передбачає формування місії економічної безпеки підприємства.

Наступним етапом є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення. Внутрішнє середовище аналізуємо за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; наукові дослідження і розробки; виробництво, що включає

організаційні, операційні й техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.



Рис. 5.1. Етапи стратегічного управління економічною безпекою

Третім етапом, згідно із запропонованою моделлю, є виявлення загроз економічній безпеці підприємства. На цьому етапі діагностуються потенційні загрози та існуючі загрози економічній безпеці підприємства, виявляються можливості підприємства у посиленні економічної безпеки.

На четвертому етапі здійснюється прогнозування рівня економічної безпеки.

На основі даних зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюємо стратегічний аналіз рівня економічної безпеки підприємства. Здійснивши стратегічний аналіз та оцінивши всі загрози та потенціал підприємства, можна здійснювати наступний етап, а саме формувати стратегічні цілі.

Шостий етап моделі – вибір стратегії економічної безпеки підприємства – є найважливішим етапом.

Наступним етапом під час розроблення стратегії економічної безпеки є оцінка та управління реалізацією розробленої стратегії згідно з економічними та позаекономічними параметрами, встановлених підприємством.

Отже, здійснивши всі необхідні етапи для формування стратегії забезпечення економічної безпеки, необхідно все це завершити якісною реалізацією цієї стратегії та контролем за її виконанням. Вироблена стратегія економічної безпеки повинна відповідати корпоративній стратегії підприємства та убезпечувати від зовнішніх та внутрішніх загроз як економічний, так і фінансовий стан підприємства.

Здійснивши стратегічний аналіз та використавши ситуаційні підходи, ця стратегія повинна бути адаптована до зовнішнього середовища і швидко змінити стратегічний напрям в разі такої потреби для досягнення економічної безпеки підприємства. Тобто є необхідність здійснення коригуючих заходів у разі виникнення такої потреби.

5.3. Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства

Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства розглядаємо як багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку системи безпеки, розробляється стратегічний план її забезпечення.

Зміст стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства відображається у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємства, виявити можливості підприємства у посиленні економічної безпеки.

Об'єктом стратегічного аналізу економічної безпеки виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності.

Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляються складові економічної безпеки.

Стратегічний аналіз економічної безпеки підприємства як складова процесу стратегічного управління передбачає проходження трьох основних етапів (рис. 5.2).

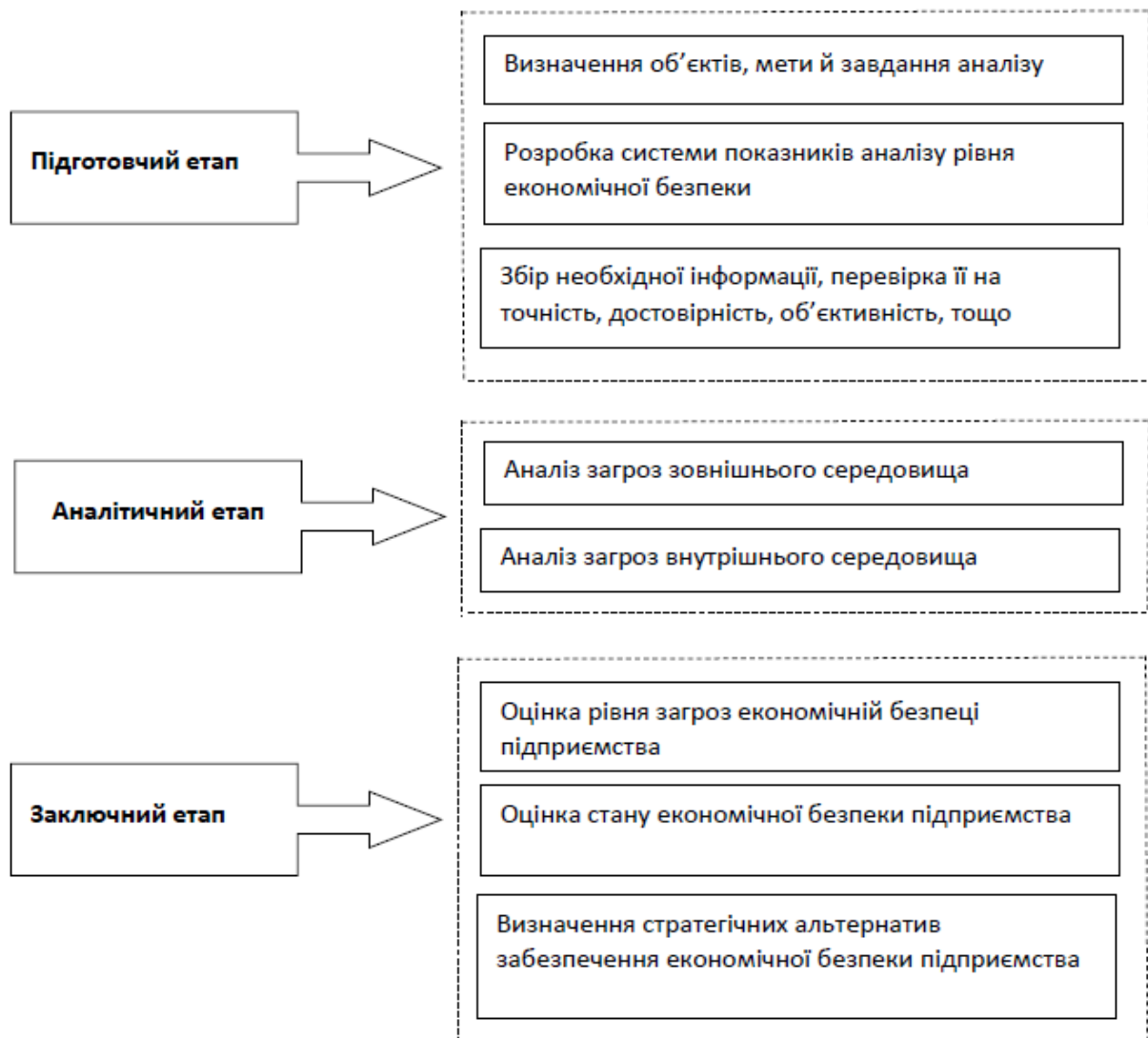


Рис. 5.2. Етапи здійснення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства

На першому етапі відбувається постановка мети й завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки. Еколого-економічна безпека, що виступає об'єктом стратегічного аналізу, є багатоаспектною та комплексною категорією, включаючи внутрішні та

зовнішні складові. До перших відносять фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну та силову безпеки, до других, ринкову та інформаційну безпеку.

Оскільки еколого-економічна безпека підприємства включає ряд підсистем, доцільним є проведення аналізу за кожною складовою. Відповідно, необхідна деталізована система показників, що вимагає належного інформаційного забезпечення.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору на рівень економічної безпеки та прогнозуються наслідки можливих загроз.

Інформаційна база аналізу формується за допомогою цільового підбору даних, яка надходить з численних джерел (табл. 5.1) і є процесом перетворення сукупності даних в стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні економічною безпекою підприємства.

Таблиця 5.1

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> - законодавство; - нормативна база; - засоби масової інформації; - конференції, презентації, виставки; - спеціалізовані видання, тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> - спеціалізовані видання; - результати сегментації ринку; - власні дослідження; - Інтернет-сайти, тощо
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - штатний розпис; - звітність підприємства і підрозділів; - плани підприємства і підрозділів; - діючі інвестиційні та інші проекти; - первинні бухгалтерські документи і реєстри; - матеріали ревізій, перевірок; - матеріали власних спостережень, тощо

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього та зовнішнього середовища економічній безпеці підприємства. Важливою складовою даного етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу економічної безпеки, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій забезпечення економічної безпеки та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

На третьому етапі здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка рівня загроз економічній безпеці підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості. Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на економічну безпеку підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях забезпечення економічної безпеки.

На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

5.4. Види стратегій економічної безпеки підприємства

Неоднозначними є підходи до класифікації стратегій економічної безпеки.

Наприклад, Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії економічної безпеки підприємства: 1) раптового реагування на загрози; 2) прогнозування небезпек та загроз (включаючи цілеспрямоване

дослідження економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі); 3) відшкодування завданих збитків.

Залежно від стану рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки:

- системного планового забезпечення;
- швидкого реагування;
- інституціоналізації та послідовного зміцнення;
- комплексного гарантування;
- відшкодування збитку;
- раптового реагування;
- сегментованого забезпечення;
- часткового врахування;
- делегування функцій.

Типи стратегій економічної безпеки:

Стратегія «передбачення». Прийняття до реалізації такої стратегії має на меті створення спеціального підрозділу або служби економічної безпеки. Дана стратегія включає проведення значної попередньої підготовки – аналізу, планування, прогнозування, виявлення загроз – заходів гарантування економічної безпеки компанії. Вона є найбільш витратною, і не може реалізовуватися при обмежених фінансових ресурсах підприємства.

Стратегія «активного захисту». Компанія, що обирає дану стратегію, не створює службу економічної безпеки в якості нового структурного підрозділу.

Аналіз небезпек і загроз та планування конкретних дій, щодо їх усунення або уникнення, не проводиться. За умови настання небажаних для компанії ситуацій, що матимуть негативні наслідки для її діяльності, менеджмент підприємства створює так звану «групу реагування» або заключає договір зі сторонньою фірмою чи організацією, яка надає послуги забезпечення економічної безпеки для різного виду суб'єктів господарювання. Наслідком

обрання такої стратегії є негайне реагування на загрози, їх нейтралізація, оцінка рівня негативного впливу, запровадження заходів щодо його мінімізації, компенсування збитків та виявлення винних.

Стратегія «пасивного захисту» (мінімізації збитків). Як і стратегія активного захисту, не передбачає процедур постійного моніторингу загроз та розробку заходів їх нівелювання. Мета даної стратегії зводиться до виявлення загрози, що уже розпочала свій негативний вплив на діяльність компанії та вжиття заходів щодо мінімізації та покриття збитків, що стали її наслідком. Основним способом реалізації стратегії може стати страхування майна та персоналу підприємства, а також персональної відповідальності окремих посадових осіб. Така стратегія економічної безпеки зводиться до розуміння можливості виникнення загрози діяльності компанії, але жодних дій щодо її упередження або уникнення не проводиться, проте після зникнення небезпеки або припинення її впливу на діяльність підприємства, проводяться заходи щодо недопущення повторного виникнення подібного виду ризиків.

Стратегія «компенсації збитків». Відрізняється від попередньої стратегії лише тим, що при активному розгортанні кризових явищ у компанії, падінні її фінансових показників та втраті стабільності діяльності, не робиться ніяких спроб послабити причину виникнення негативних явищ або хоча б мінімізувати збитки, завдані компанії. Використання цього виду стратегії передбачає виділення певної суми коштів, у вигляді створення спеціального фонду або запланованих витрат на цільові заходи, які у випадку порушення нормального функціонування компанії компенсують завдані їй збитки.

Отже, усі стратегії умовно поділити на такі, що:

- 1) попереджують можливі загрози;
- 2) усувають існуючі загрози;
- 3) відновлюють рівень економічної безпеки.

Для обґрунтування системи стратегій забезпечення економічної безпеки необхідно детально проаналізувати внутрішній стан підприємства та загрози зовнішнього середовища. Лише маючи достатню кількість інформації про

конкурентний статус підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішньої будови керівництво підприємства може визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених стратегічних цілей.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Дайте визначення поняття «стратегія економічної безпеки підприємства».

2. Назвіть етапи формування стратегії економічної безпеки підприємства.

3. Назвіть методи стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства.

4. Вкажіть можливі джерела інформації для здійснення стратегічного аналізу економічної безпеки підприємства.

5. Розкрийте суть основних типів стратегій економічної безпеки підприємства.

ТЕМА 6. АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Сутність та принципи антикризового управління підприємством
- 6.2. Організація антикризового управління на підприємстві
- 6.3. Реструктуризація підприємства: сутність, види та форми
- 6.4. Сутність та порядок проведення санації підприємства
- 6.5. Банкрутство та ліквідація підприємства
- 6.6. Діагностика банкрутства підприємства

6.1. Сутність та принципи антикризового управління підприємством

Антикризове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.

У перебігу антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням слід розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до такого тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

➤ управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Метою антикризового управління є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями.

Кризова ситуація в узагальнюючому розумінні – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі, не дозволяючи виконати місію підприємства.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості.

Головними із них являються:

- гнучкість і адаптивність;

- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненість;
- диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних при знаків ефективного управління у складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.
- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін,
- реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, втілення сучасних дій по динаміці ситуацій;
- посилена увага до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації.

6.2. Організація антикризового управління на підприємстві

Головна задача антикризового управління – вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках.

Менеджмент антикризових ситуацій складається із наступних *етапів*:

- діагностування і оцінка параметрів кризи;
- розробка концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів;

- реалізація прийнятої концепції по виходу із кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів.

До етапів розробки концепції подолання кризи відносять:

- ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства – для уточнення цілей і задач антикризового управління;
- налагодження міжрегіональних відносин групи антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висунення версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;
- розробка чи уточнення реалістичних планів подолання кризи;
- покращення стиля розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи і оцінка ризику кожного варіанту.

Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв. Для виконання цих робіт дуже важливо вміти використовувати сучасні методи управління.

Реалізація прийнятої концепції охоплює:

- розробка механізму концепції відхилень при виході із ладу одного із елементів системи, що і привело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у випадку необхідності;
- проектування і створення нової, більш сучасної системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організація неперервного контролю і оцінки виконання антикризових заходів;
- розробка методів мотивації персоналу.

Заходи по виходу із кризи можна поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути як залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі

ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо.

Стратегічні заходи полягають в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

6.3. Реструктуризація підприємства: сутність, види та форми

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Реструктуризація підприємства здійснюється Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій після занесення його до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо шляхів оздоровлення і пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Реструктуризація підприємства може здійснюватись шляхом:

- об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи;
- виділення окремих структурних підрозділів для подальшої приватизації;

- виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх базі нових юридичних осіб;
- створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами;
- передачі виділених структурних підрозділів до сфери управління іншого органу управління;
- ліквідації підприємства;
- репрофілювання підприємства.

Залежно від обраного способу реструктуризації Агентство приймає рішення і видає наказ про її проведення, який є підставою для початку проведення реструктуризації.

6.4. Сутність та порядок проведення санації підприємства

Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому, періоді.

Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Подане визначення втілює комплексний підхід до розглядуваного поняття, є універсальним і всебічно висвітлює економічну сутність санації підприємств. Для повнішого розкриття змісту санації слід конкретизувати види заходів, які проводяться в межах фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання (рис. 6.1).

Особливе місце у процесі санації посідають заходи фінансово-економічного характеру, які відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств.

Джерелами фінансування санації можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності; на поворотній або безповоротній основі.

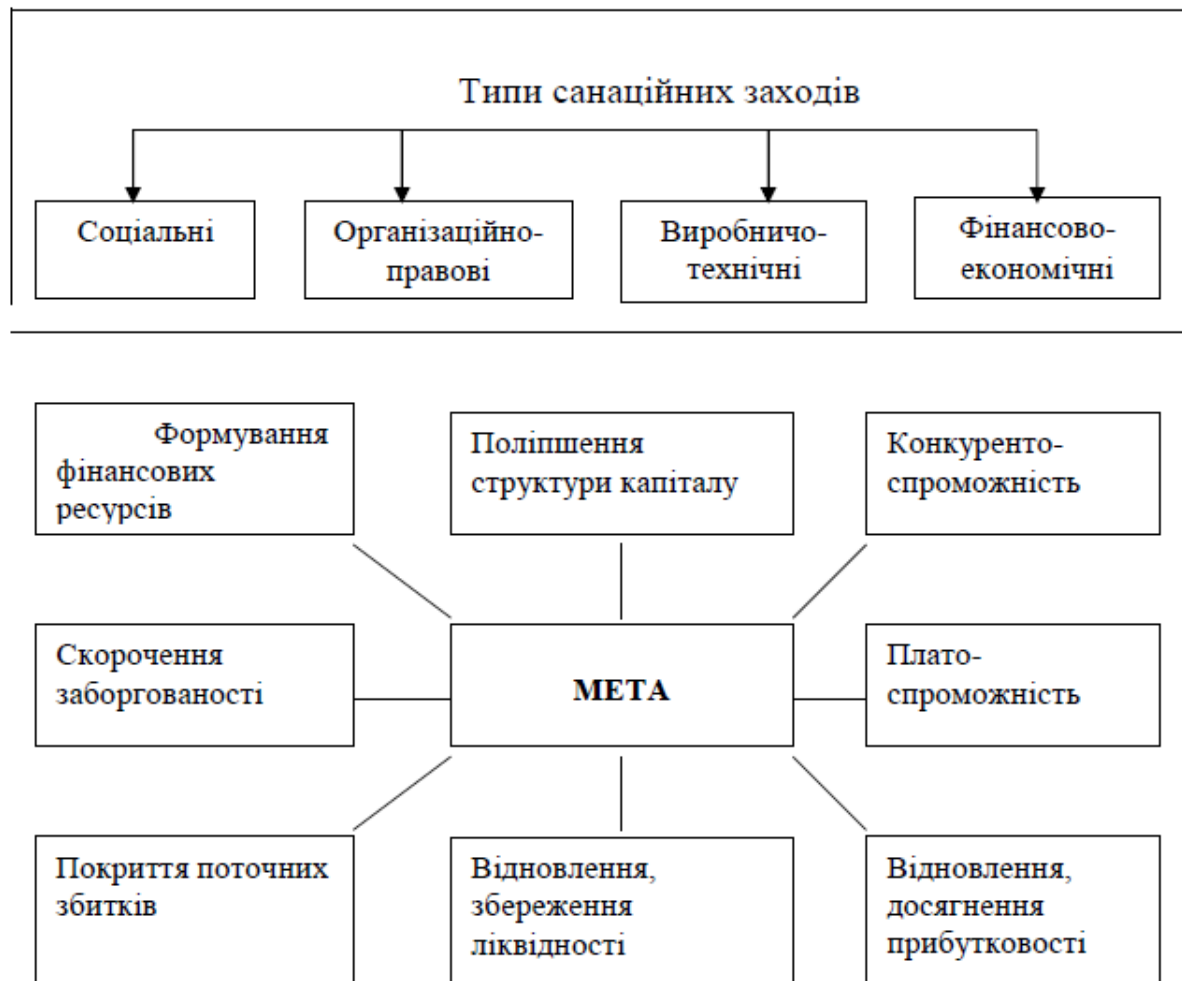


Рис. 6.1. Економічний зміст поняття «санація»

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо. У цьому контексті *розрізняють два види санації*:

1. Санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.

2. Санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів. В такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, надання звільненим працівникам позик.

Рішення про проведення санації може прийматися в таких основних випадках:

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі – якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом в недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається до звернення кредиторів в арбітражний суд із заявою про оголошення банкрутом даного підприємства (досудова санація).

2. Після того як боржник з власної ініціативи звернувся до арбітражного суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство стало фінансово неспроможним або існує реальна загроза такої неспроможності). Одночасно з поданням боржник має подати до арбітражного

суду план санації та (або) проект мирової угоди. Зрозуміло, що рішення про санацію приймається лише у разі, якщо підприємство доведе кредиторам, що воно є санаційно спроможним.

3. По закінченні місячного терміну з моменту опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства – якщо надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника та подали акцептовані комітетом кредиторів та арбітражним судом пропозиції щодо санації (реорганізації) неспроможного підприємства. У разі згоди кредиторів з умовами та механізмом задоволення їхніх претензій арбітражний суд приймає рішення про припинення провадження у справі про банкрутство та про здійснення фінансової санації юридичної особи.

4. З ініціативи фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України «Про банки та банківську діяльність» установа банку має право відносно клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застоювати комплекс заходів щодо його санації, у тому числі: передати оперативне управління даним підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; спрямувати на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

5. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи щодо оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження у праві розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном відповідного суб'єкта господарювання. Якщо санаційні заходи не привели до поновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до арбітражного суду із заявою про стягнення майна, яке перебуває в іпотеці.

6. З ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства.

7. З ініціативи Національного банку України – якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкції, передбачених Законом України «Про банки та банківську діяльність».

Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства являє собою так звана «класична модель санації», яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з розвиненою ринковою економікою.

За класичною моделлю санації *процес фінансового оздоровлення підприємства складається з таких етапів:*

1. Виявлення (ідентифікації) фінансової кризи.
2. Проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи (на підставі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану фірми).
3. Формування стратегічних цілей і тактики проведення санації.
4. Розробка програми санації.
5. Розробка проекту санації.

Розробка проекту фінансового оздоровлення здійснюється, як правило, фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами.

Проект санації складається зі вступу та двох розділів. У вступі відображаються:

- фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівериджу тощо); аналіз причин кризової ситуації;

- характеристика ринків збуту продукції;
- кадровий потенціал та інші вихідні параметри.

Крім того, формулюються стратегічні цілі санації і стислий прогноз результатів проведення фінансового оздоровлення підприємства. *Перший розділ містить конкретний план санації, складовими частинами якого є:*

- план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції;
- план виробництва та капіталовкладень;
- організаційний план;
- фінансовий план.

У другому розділі проекту санації деталізують очікувані результати виконання проекту, дають оцінку ефективності запропонованої форми оздоровлення, а також прогнозують можливий ризик та збитки.

Основні критерії оцінювання ефективності санації такі:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті;
- конкурентні переваги.

Мета оздоровлення вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутом з наступною ліквідацією) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

6.5. Банкрутство та ліквідація підприємства

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Неплатоспроможність – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності.

Щодо боржника застосовуються такі судові процедури банкрутства:
розпорядження майном боржника; мирова угода; санація (відновлення платоспроможності) боржника; ліквідація банкрута.

Розпорядження майном боржника – система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища.

Мирова угода – домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) про відстрочку та розстрочку платежів або припинення зобов'язання за угодою сторін (прощення боргів).

Санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Справи про банкрутство підвідомчі господарським судам і розглядаються ними за місцезнаходженням боржника. Право на звернення до суду із заявою про порушення справи про банкрутство мають боржник, кредитор.

Справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно складають не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку.

Після призначення розпорядника майна органи управління боржника не мають права приймати рішення про: реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) і ліквідацію боржника; створення юридичних осіб або про участь в інших юридичних особах; створення філій та представництв; виплату дивідендів; проведення боржником емісії цінних паперів; вихід із складу учасників боржника юридичної особи, придбання в акціонерів раніше випущених акцій боржника.

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

Ліквідація - припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Ліквідатором може виступати фізична особа, яка відповідно до рішення арбітражного суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечує задоволення визнаних судом вимог кредиторів у встановленому чинним законодавством порядку.

Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати дванадцяти місяців.

Господарський суд може продовжити цей строк ще на шість місяців.

З дня прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури припиняються повноваження органів управління банкрута щодо управління банкрутом та розпорядження його майном, керівник банкрута звільняється з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, а також припиняються повноваження власника (власників) майна банкрута, якщо цього не було зроблено раніше.

Опублікування відомостей про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури здійснюється ліквідатором у офіційних друкованих

органах за рахунок банкрута у п'ятиденний строк з дня прийняття постанови про визнання боржника банкрутом.

Відомості про визнання боржника банкрутом і про відкриття ліквідаційної процедури повинні містити: найменування та інші реквізити боржника, визнаного банкрутом; найменування господарського суду, в провадженні якого знаходиться справа про банкрутство; дату прийняття арбітражним судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури; відомості про ліквідатора (ліквідаційну комісію).

6.6. Діагностика банкрутства підприємства

При оцінці фінансового стану підприємства досить часто трапляються ситуації, коли частина показників перевищує нормативні значення, інші – досягають критичного значення. За цих умов виникає необхідність більш глибокого дослідження фінансового стану підприємства, що склався на той чи інший проміжок часу.

В такому випадку варто використати вже існуючий досвід проведення оцінки фінансового стану підприємства:

1. Двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

В основу побудови даної моделі покладено два показника – коефіцієнт поточної ліквідності та співвідношення позичкових засобів до активів підприємства.

На основі аналізу західної практики було виявлено вагові коефіцієнти кожного із зазначених факторів:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{ПЛ} + 0,0579 * K_{ПЗ},$$

де $K_{ПЛ}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{ПЗ}$ – співвідношення позичкових засобів до валюти балансу.

В тому випадку, якщо $Z < 0$, то підприємство залишається платоспроможним,

$Z > 0$ – ймовірно банкрутство.

Двофакторна модель не відображує інші сторони фінансового стану: обіговість активів, їх рентабельність, темпи зміни виручки від реалізації тощо.

Точність прогнозування зростатиме, якщо брати до уваги більшу кількість факторів, котрі відображують фінансовий стан підприємства.

2. Оцінка фінансового стану підприємства на основі Z-обрахунку Альтмана.

В практиці оцінки фінансово-господарської діяльності західних компаній широко використовується модель Альтмана.

Z-рахунок Альтмана являє собою п'ятифакторну модель, котра має наступний вид:

$$Z=1,2*K_1+1,4*K_2+3,3*K_3+0,6*K_4+K_5,$$

де K_1 – частка оборотного капіталу в активах підприємства;

K_2 – частка нерозподіленого прибутку в активах підприємства;

K_3 – співвідношення прибутку від реалізації та активів підприємства;

K_4 – співвідношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій та пасивів підприємства;

K_5 – співвідношення обсягу продаж і активів підприємства.

В залежності від значення “Z-рахунку” визначається ймовірність банкрутства підприємства (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1

Значення Z-рахунку	Ймовірність настання банкрутства
$Z < 1,8$	Надзвичайно висока
$1,8 < Z < 2,7$	Висока
$2,7 < Z < 2,9$	Можлива
$Z > 2,9$	Низька

3. Оцінка фінансового стану підприємства за показниками Бівера.

Модель Бівера базується на дослідженні трендів показників для діагностування фінансового стану (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2

Показники	Розрахунок	Значення показників		
		Для благополучних підприємств	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{Чистий прибуток} + \text{амортизація}}{\text{Довго і короткострокові пасиви}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	$\frac{(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) * 100\%}{100\%}$	6-8	4	-22
Фінансовий ліверидж	$\frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Власний капітал}}$	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$\frac{(\text{Власний капітал} - \text{позаоборотні активи})}{\text{активи}}$	0,4	< 0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Короткострокові пасиви}}$	< 3,2	< 2	< 1

4. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства.

Для експрес-оцінки фінансового стану російські вчені Сайфулін і Кадиков запропонували використання рейтингу:

$$R = 2 * K_3 + 0,1 * K_{пл} + 0,08 * K_1 + 0,45 * K_M + K_{пр},$$

де K_3 – коефіцієнт забезпеченості власними засобами ($> 1,0$);

$K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності (> 2);

K_1 – інтенсивність оборту авансованого капіталу (обсяг реалізації до вкладених засобів, $> 2,5$);

K_M – коефіцієнт менеджменту (співвідношення прибутку від реалізації та величини виручки від реалізації);

$K_{пр}$ – рентабельність власного капіталу ($> 0,2$).

За умов повної відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним значенням рейтинг буде рівним одиниці. Якщо він становитиме менше одиниці фінансовий стан підприємства слід вважати незадовільним.

Рейтингова оцінка фінансового стану може бути використана й задля класифікації підприємств за рівнем ризикованості взаємовідносин з ними комерційних банків, інститутів спільного інвестування, ділових партнерів.

Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства

Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства припускає вивчення не лише конкретних фінансово-економічних показників і коефіцієнтів,

але й чинників, що зумовили саме такі отримані значення.

Загалом, даний підхід базуватиметься на вивченні нормативної системи критеріїв оцінки неплатоспроможності підприємства та на наступних напрямках оцінки фінансового стану:

- оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- аналіз дебіторської заборгованості;
- оцінювання ділової активності підприємства.

1. Оцінювання динаміки та структури валюти балансу.

Досліджуючи динаміку валюти балансу та його структуру, використовують трендовий метод аналізу (кожну позицію балансу порівнюють із даними попередніх років) та бенчмаркінг (окремі статті порівнюють з аналогічними середньогалузевими показниками та показниками підприємств, котрі є провідними в галузі).

На цій підставі робиться висновок про основні тенденції динаміки показників. Тенденція до зменшення валюти балансу свідчить про скорочення підприємством обсягів своєї господарської діяльності, що може бути головною причиною його неплатоспроможності.

2. Аналіз дебіторської заборгованості.

У ході аналізу необхідно оцінити реальні можливості рефінансування дебіторської заборгованості, а також тенденції її розвитку. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про надання підприємством товарних

позик споживачам своєї продукції. Кредитуючи їх, підприємство фактично ділиться з ними частиною свого прибутку.

Стан дебіторської заборгованості можна визначити за допомогою наступних показників:

- Оборотність дебіторської заборгованості:

$$O_{\partial.з} = \frac{Q_{p.n}}{C_{\partial.з}},$$

де $O_{\partial.з}$ – оборотність дебіторської заборгованості;

$Q_{p.n}$ – виручка від реалізації продукції;

$C_{\partial.з}$ – середня дебіторська заборгованість.

- Період погашення дебіторської заборгованості:

$$П_{\partial.з} = \frac{360 \text{ днів}}{O_{\partial.з}},$$

Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів:

$$A_{\partial.з} = \frac{C_{\partial.з}}{Q_{p.n}} * 100,$$

де $A_{\partial.з}$ – частка дебіторської заборгованості в поточних активах;

$Д_з$ – дебіторська заборгованість;

$П_a$ – поточні активи (2+3 розділ активу балансу);

- Відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації визначається за формулою:

$$Д_{\partial.з} = \frac{C_{\partial.з}}{Q_{p.n}},$$

- Частка сумнівної дебіторської заборгованості в загальному обсязі заборгованості, %.

3. Аналіз реальних та фінансових інвестицій.

Цей напрямок аналізу охоплює такі аспекти:

- склад, структура та доцільність реальних інвестицій;
- склад, структура та прибутковість фінансових вкладень;
- джерела фінансування інвестицій.

Існування довгострокових фінансових вкладень свідчить про інвестиційну спрямованість підприємства. Якщо підприємство перебуває у

фінансовій кризі і йому загрожує неплатоспроможність, необхідно розшифрувати інвестиційні

вкладення, дати оцінку їх ліквідності та визначити доцільність відволікання коштів до цих активів.

4. Оцінювання ділової активності підприємства.

Ділова активність – це діяльність підприємства, що забезпечує йому виробничі досягнення. Основними їх критеріями є такі показники:

- продуктивність праці (відношення виручки від реалізації до середньооблікової чисельності працівників);
- фондвіддача (відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних фондів);
- оборотність коштів у розрахунках (відношення виручки від реалізації до обсягу дебіторської заборгованості);
- оборотність виробничих запасів (відношення витрат на виробництво продукції до середніх виробничих запасів);
- оборотність власного капіталу (відношення виручки від реалізації до суми власного капіталу);
- оборотність основного капіталу (відношення виручки від реалізації до валюти балансу).

Низькі значення таких показників є попередженням для потенційних інвесторів, санаторів, кредиторів про недоцільність партнерства з таким підприємством.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте сутність антикризового управління підприємством.
2. Назвіть мету та завдання антикризового управління.
3. Виокреміть етапи розробки концепції подолання кризи.
4. Дайте визначення понять «реструктуризація», «санація».
5. Назвіть можливі форми проведення реструктуризації підприємства.
6. Назвіть типи санаційних заходів підприємства.
7. Наведіть критерії оцінювання ефективності санації.
8. Дайте визначення понять «банкрутство», «ліквідація підприємства».
9. Охарактеризуйте модель Альтмана для діагностики банкрутства підприємства.

Тема 7. Корпоративні конфлікти та рейдерство – головні загрози діяльності підприємства

- 7.1. Поняття «корпоративний конфлікт»
- 7.2. Види корпоративних конфліктів та їх класифікація
- 7.3. Поняття «рейдерство» та його види
- 7.4. Організація системи захисту підприємства від рейдерських захоплень

7.1. Поняття «корпоративний конфлікт»

Поняття «**конфлікт**» у більшості випадків визначається як зіткнення (що відповідає перекладові з лат. *con* і *ictus*) протилежних цілей, поглядів, позицій, інтересів суб'єктів взаємодії, як гостра соціальна суперечність, що характеризується наявністю протистояння суспільних сил і здатне викликати ускладнення для кожної зі сторін протистояння. Будь-який конфлікт є зіткнення інтересів, але при цьому інтереси мають бути такими, що взаємовиключають один одного.

Поняття «корпоративний конфлікт» необхідно відрізнити від поняття «конфлікт інтересів».

Корпоративний конфлікт – це розбіжності (суперечки) між акціонерами (інвесторами) і менеджерами суспільства у зв'язку з порушенням прав акціонерів, які приводять або можуть привести до позовів стосовно товариства, що контролює акціонера або керівників щодо рішень, які приймаються ними, дострокового припинення повноважень органів управління, істотної зміни у складі акціонерів.

Конфлікт інтересів означає не ситуацію корпоративного конфлікту, а ситуацію, що має високу вірогідність виникнення корпоративного конфлікту.

Конфлікт інтересів визначається як ситуація вибору управлінського рішення, коли суб'єкт управління має суперечності між благом компанії і своїм власним інтересом.

Виникнення корпоративних конфліктів впливає з самої сутності корпорації, яка пов'язана з відділенням власності від поточного процесу управління. Тобто з виникненням ситуації, коли власники не управляють своєю власністю і можуть судити про стан справ на підприємстві тільки за інформацією, яку отримують від менеджерів, за рівнем виплачуваних дивідендів або курсовою вартістю акцій на ринку цінних паперів.

Об'єктом корпоративного конфлікту є права власності на акції компанії і права, які дають ці цінні папери (участь в управлінні, участь в розподілі прибутку компанії тощо). Розрізняють чотири основні групи, які можуть бути учасниками корпоративного конфлікту: мажоритарні акціонери, міноритарні акціонери, члени Ради директорів (Наглядової ради) і менеджери. Кожна з цих груп має свої відмінні від іншої групи інтереси.

Інтереси акціонерів спрямовані на отримання доходу від діяльності компанії.

Отримання доходу може бути реалізоване двома шляхами – виплатою дивідендів і підвищенням курсової вартості акцій.

Мажоритарні акціонери налаштовані на довготривалу перспективу розвитку компанії і мінімальні ризики. Якщо їм доведеться вибрати між виплатою дивідендів і капіталізацією прибутку, вони, як правило, віддадуть перевагу капіталізації прибутку, оскільки це сприяє стійкості і стратегічним планам розвитку компанії.

Інтереси міноритарних акціонерів лежать в іншій площині. Їм важлива короткострокова перспектива – отримання доходу від своєї участі в компанії вже зараз. Тому головний інтерес міноритаріїв (виплата дивідендів) переважатиме над капіталізацією прибутку.

Що стосується менеджерів компанії, то вони не несуть ризиків втрати свого майна. Якщо компанія терпить крах, менеджери втрачають роботу, але не своє майно. Якщо така діяльність приносить прибуток, то менеджери отримують бонус.

Якщо компанія терпить крах із-за високоризикової діяльності, менеджери знаходять нову роботу. Менеджери ризикують не своїм майном, а майном власників (акціонерів). Крім того, оскільки менеджери не є власниками, існує також небезпека зловживань з їхнього боку по відношенню до компанії і відповідно до її власників.

З точки зору суб'єктного складу корпоративні конфлікти можна поділити:

- *на внутрішньокорпоративні конфлікти* – конфлікти між міноритарними і мажоритарними акціонерами, між акціонерами і менеджментом. Ці конфлікти пов'язані з перерозподілом прибутку компанії;
- *зовнішні конфлікти* – конфлікти, пов'язані з «недружніми поглинаннями», зі зміною власників компанії. Вирішення цих конфліктів часто призводить до зміни неефективного власника на більш ефективного.

7.2. Види корпоративних конфліктів та їх класифікація

В цілому корпоративні конфлікти за типами розбіжностей можна розділити таким чином:

1. Розбіжності щодо стратегії компанії.
2. Розбіжності через умови конкретних угод, під якими розуміються не тільки купівля / продаж продукції або активів, а й угоди зі злиття і поглинанням, емісія або викуп акцій, виплата дивідендів, рекапіталізація і т. д.
3. Розбіжності з приводу складу ради директорів і менеджменту компанії.
4. Розбіжності щодо як системи, так та окремих елементів корпоративного управління в компанії, таких як чисельність і структура ради директорів і її комітетів (наприклад, скільки в ньому має бути незалежних директорів), зміст статуту та внутрішніх положень.

Залежно від об'єкта конфлікту розрізняють:

1. Конфлікт між менеджерами і власниками є корпоративним конфліктом, що найчастіше зустрічається, його ще називають агентським конфліктом.
2. Конфлікт між мажоритаріями і міноритаріями.

3. Конфлікт між інституціональними інвесторами та іншими акціонерами.

Корпоративні конфлікти можна поділити на антагоністичні і компромісні, відкриті і приховані. Лідирують конфлікти класу «значущі міноритарні акціонери (акціонер) – мажоритарний акціонер». Міноритаріями виступають інвестиційні фонди, що представляють іноземний капітал, вітчизняні професійні учасники ринку цінних паперів, господарські партнери акціонерного товариства.

До **другого класу** цієї групи доречно віднести конфлікти класу «акціонери проти менеджменту». Протиборство такого рівня типове для компаній із сильною дифузією акціонерного капіталу.

Для третьої групи підходить кліше «всі проти всіх». Йдеться про явища, які, порівняно з першими двома класами, зустрічаються значно рідше, але все ж достатньо представлені ситуації корпоративного конфлікту значущих міноритарних акціонерів між собою.

Четверту групу в межах виокремленої класифікації слід визначити як протистояння адміністрації і трудового колективу акціонерного товариства у разі, коли останній є в сукупності держателем значного пакета акцій (за відсутності власника контрольного пакета акцій) і використовує права акціонера для тиску на топ-менеджерів з метою вирішення своїх злободенних проблем.

Можлива класифікація корпоративних конфліктів за ознакою, пов'язаною з предметом протистояння – критерієм цілей, переслідуваних атакуючою стороною конфлікту.

Найбільше число мотивуючих інтересів передбачає **клас конфліктів**, відповідні сторони яких ставлять перед собою завдання здобуття контрольного пакета акцій бажаного акціонерного товариства:

1. Контрольний пакет купується «конфліктним інвестором» для формування горизонтально або вертикально інтегрованого холдингу в його сфері діяльності – сценарій недружнього поглинання.

2. Консолідація значної частки участі здійснюється заради спекулятивних цілей, наприклад, для того, щоб у подальшому поступитися контрольним пакетом на користь стратегічного інвестора.

3. Пакет акцій необхідний інвестору для встановлення контролю над товарними (збут або постачання або збут і постачання одночасно) або фінансовими потоками організації – об'єкта атаки.

4. Корпоративний конфлікт і придбання контрольного пакета – інструмент конкурентної боротьби, спрямованої на тимчасове блокування або усунення конкурента як бізнес-одиниці.

5. Контрольний пакет як «еквівалент» виконання зобов'язань акціонерним товариством – боржником перед кредитором. У зазначеному випадку володіння контрольними правомочностями компанії-позичальника виступає примусовою умовою компанії-кредитора, що фактично постає в образі активної сторони корпоративного конфлікту.

Інші випадки корпоративного протистояння цілком логічно формують **другий клас** конфліктів за критерієм мети – придбання значущих «доконтрольних» пакетів акцій компанії. До них віднесено:

– прямий корпоративний шантаж або так званий «грінмейл» – алгоритм дій, за яких права значущого міноритарного акціонера, особливо такого, чия частка досягла 10-процентного порогу участі в капіталі, використовуються для формування гострої потреби мажоритарія придбати акції шантажиста на умовах останнього або передати частину майнового комплексу компанії з метою повернення до рутинної господарської практики;

– прагнення до досягнення набувачем пакета ефекту помірного «контролю зсередини» через раду директорів, на засіданнях якої в режимі регулярної роботи приймаються найважливіші рішення, що демонструють вектор економічної політики підприємства;

– контратака компанії або власника компанії, що зазнала нападу корпоративного шантажиста.

Третій клас корпоративних конфліктів представлений легальними і неформальними корпоративними діями, орієнтованими на припинення дій (бездіяльності) або примушування протилежної сторони до вчинення певних дій. Значущі міноритарні акціонери провідних російських компаній у певних ситуаціях висловлюють незгоду з проведеною головним акціонером або менеджментом дивідендною політикою, планами здійснення нової емісії акцій, продажу певних профільних або непрофільних активів, реструктуризації бізнесу в цілому.

Завершуючи класифікацію корпоративних конфліктів за вказаною вище основою (критерієм цілей), вкажемо на корпоративні війни «до переможного кінця», що набули відомого розповсюдження протягом останніх років. Вони являють собою автономний **четвертий клас** корпоративних конфліктів. У числі кінцевих цілей фігурують так зване захоплення бізнесу в цілому, на відміну від захоплення контрольного пакета акцій за умови обов'язкового збереження самого підприємства або усунення організації-конкурента.

Оскільки з 2004 р. встановити контроль над підприємством шляхом скуповування акцій у його працівників або інших міноритарних акціонерів стало практично неможливо, то концентрація власності здійснювалася шляхом дружніх злиттів (згода компанії-мети на пропозицію про злиття з компанією-покупцем), агресивного скуповування акцій компанії-мети, банкрутства компанії-мети для подальшого поглинання, агресивного захоплення, рейдерства.

Особливості корпоративних конфліктів пов'язані зі специфікою їх причин, до яких поряд з надконцентрацією корпоративної власності та непрозорістю її структури відносять появу нових претендентів на використання активів (включаючи голів адміністрацій), недосконалість законів, що не виключають застосування юридичної схеми переділу власності, і наявність інструментів її реалізації у вигляді адміністративно- силового ресурсу – участі у корпоративних конфліктах поліцейських сил (одиничний інфорсмент). Цей

ресурс виявився більш доступним (менша вартість і численність виконавців), але не менш ефективним, ніж судові рішення.

7.3. Поняття «рейдерство» та його види

Поняття «рейдерство» походить від англійського **raider** (raid – нападати).

Рейдер – військовий корабель, що виконує самостійні завдання з метою знищення морських транспортних засобів противника.

Історія рейдерства нараховує теж не одне сторіччя, хоча сам термін був введений в обіг на рубежі XIX - XX ст. Рейдерство з'явилося на світ разом з акціями, коли виникла можливість поглинання компанії всупереч волі її власника. Поняття «рейдер» на Заході існує давно, а в країнах СНД – з початку 90-х років минулого століття. У класичному розумінні *рейдерами* називаються юридичні або фізичні особи, які здійснюють спробу насильного захоплення акціонерної компанії та використовують для цього процедуру купівлі на відкритих торгах чи скуповування контрольного пакету акцій.

Для українських реалій більш характерним є розуміння *рейдерів* як організованих груп, що діють під прикриттям з метою перерозподілу власності шляхом недружнього, незаконного поглинання будь-якими методами. В українській практиці поняття «рейдерство» не є однозначним і сталим терміном та позначає абсолютно різні явища в актуальних різнопланових контекстах.

Рейдерство - це вороже й незаконне поглинання бізнесу за допомогою спеціального ініційованого бізнес-конфлікту.

Причинами рейдерства можна вважати:

- низький професіоналізм керівництва компанії;
- слабка юридична служба;
- порушення під час оформлення службової документації;
- недотримання комерційної таємниці;
- відсутність служби безпеки компанії;
- велика кількість акціонерів.

Етапи виникнення рейдерства:

1) рекет (1989 – 1993) – примусове стягування з підприємця постійної плати за послуги з охорони (іноді дійсно надаваної). Основний об'єкт захоплення – позитивний фінансовий потік.

2) приватизація (з 1992 року) – переведення державної власності у власність директора підприємства. Об'єкт захоплення – майновий комплекс державного підприємства.

3) банкрутство (з 1996 року) – доведення до банкрутства з подальшим викупом або виділення дочірніх та малих підприємств. Об'єкт захоплення – земельні ділянки, будинки, споруди.

4) схема оскарження приватизації (з 2004 року) – зміна власника приватизованого підприємства. Об'єкт захоплення – майнові комплекси колишніх державних підприємств.

5) власне рейдерство (з 2004 року) – зміна власника шляхом недружнього поглинання. Об'єкт захоплення – діючий приватний бізнес.

6) глобальна світова криза (з 2008 року) – послаблення підприємств за рахунок девальвації національної валюти та вимивання оборотних коштів з подальшим їх виходом з ринку або поглинанням більш крупним ринковим оператором. Об'єкт захоплення – діючий приватний бізнес.

7) з 2010 року – нова хвиля перерозподілу власності. Об'єкт захоплення – діючий приватний бізнес.

В американській практиці рейдерство традиційно поділяють на три типи:

- «чорне» – рейдерство використання виключно незаконних дій з метою встановлення контролю над підприємством: шантаж, підкуп, силове проникнення на підприємство, підробка судових рішень, реєстру акціонерів і т.д.;

- «сіре» рейдерство – поєднання квазізаконних та незаконних методів: підкуп суддів з метою прискорення прийняття законного рішення на ґрунті підробленого реєстру акціонерів, шантаж контрагентів підприємства для створення ситуації неможливості продовження діяльності і таке інше;

- «біле» рейдерство – квазізаконні дії: зрив загальних зборів акціонерів, використання прогалин у законодавстві, страйки, організація багаточисельних перевірок з боку контролюючих органів.

Тим часом *недружнє поглинання* - це законна покупка контрольного пакету акцій того або іншого підприємства всупереч волі його менеджменту, але за бажанням акціонерів (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Види поглинання підприємств

Сутність корпоративного шантажу - це коли до рук корпоративного шантажиста потрапляє 10-відсотковий пакет акцій компанії, після чого пред'являються законні вимоги щодо проведення позачергових зборів акціонерів.

Зазвичай директори таких компаній (підприємств) відмовляються від переговорів, оскільки захоплення підприємства досить часто супроводжується зміною керівництва, виникає конфлікт, і рейдери переходять до «сірих» та «чорних» дій. А оскільки ці дії в сучасних умовах значно ефективніші проти слабкого у боротьбі об'єкта поглинання, рейдери, як правило, застосовують їх з самого початку, не обтяжуючи себе складними і витратними легальними діями. Слід зазначити, що в нашій країні рейдерство переважно здійснюється не у

виробничих, а у спекулятивних цілях: у великих містах підприємство захоплюється, як правило, задля дорогої нерухомості. При цьому виробництво просто знищується як непотрібне для рейдерів, а країна втрачає унікальні підприємства.

Таким чином, основна риса рейдерства в сучасному сенсі слова полягає в порушенні закону, застосуванні тих або інших шахрайських технологій щодо перехоплення оперативного управління фірмою й реалізації її активів на власний розсуд.

Отже, у сучасному бізнесі **рейдери** - це фахівці з перехоплення оперативного управління або власності фірми за допомогою спеціально ініційованого бізнес-конфлікту.

У країнах з розвиненою економікою **рейдерство** - це скуповування акцій у дрібних акціонерів за ціною, яка їх влаштовує, як правило вищою за запропоновану керівництвом компанії. В Україні ж процвітає «дикє» рейдерство.

Рейдерська атака підприємств має індивідуальний характер і разом з тим можна визначити загальні риси даного явища. Наводимо більш загальні ознаки рейдерства:

1. Підроблення документів, які подаються для державної реєстрації змін, що вносяться до відомостей про юридичну особу.
2. Підроблення друку і підпису нотаріуса на заяві про державну реєстрацію змін, що вносяться до відомостей про юридичну особу.
3. Підроблення договору купівлі-продажу (оренди) майна підприємства.
4. Підроблення документів, які дають право на здійснення операцій з акціями компанії-мети (без участі суду); це можуть бути рішення зборів акціонерів, виписки з реєстру акціонерів акціонерного товариства.
5. Підроблення трудових контрактів та аналогічних угод між працедавцем і працівником, щоб потім ініціювати розгляди в судах проти працедавця та зажадати ухвалення судом забезпечувальних заходів стосовно керівництва підприємства і майна компанії.

6. Підроблення рішень судів загальної юрисдикції і господарських судів, після чого загарбники скеровують його в службу судових виконавців за місцем знаходження компанії-мети для примусового виконання даного судового рішення.

Основні форми і методи діяльності рейдерів:

- дестабілізація роботи підприємства;
- судові позови щодо непроведення зборів та призначення судового виконувача обов'язків щодо управління;
- відкриття кримінальної справи, переоформлення акцій на свою користь з порушенням чинного законодавства ;
- зрив проведення чергових зборів акціонерів;
- скуповування акцій у міноритарних акціонерів;
- проведення додаткової емісії на великі суми з порушенням прав основних акціонерів;
- забезпечення підтримки незаконних рішень судів і державних органів через корумпованих чиновників;
- заміна усього керівництва підприємства, його перепродаж з метою ліквідації.

7.4. Організація системи захисту підприємства від рейдерських захоплень

Протистояти рейдерству потрібно як окремим підприємствам, так і державі.

Саме тому способи протидії мають носити комплексний характер та охоплювати заходи на мікрорівні (самозахист підприємств від рейдерських атак), та макрорівні (реалізація державної антирейдерської політики).

З огляду на причини, що роблять підприємства привабливими для рейдерських захоплень, розглянемо напрями захисту на рівні бізнес-одиниць.

Організаційний захист повинен включати створення структурного підрозділу – служби безпеки чи залучення професійного консультанта з питань

безпеки, а також раціональний розподіл обов'язків, функцій та повноважень в сфері протидії рейдерства на всіх рівнях управління. Також важливо підвищити загальну культуру управління та рівень професіоналізму менеджерів компанії.

Юридичний захист передбачає наявність в штаті або на умовах співпраці кваліфікованого юриста (створення дієвої юридичної служби); приведення у відповідність з діючим законодавством установчих документів підприємства, документів на право власності, договорів, контрактів та ін.

Фінансово-економічний захист – це прозора податкова й фінансова звітність; своєчасна діагностика проблем та оцінка ймовірності банкрутства (прогнозування платоспроможності й ліквідності); регулярний внутрішній аудит; недопущення фінансово-економічних порушень для запобігання можливості рейдерам скористатися ними.

Інформаційний захист розглядаємо в двох напрямках. По-перше, – це забезпечення конфіденційності та цілісності інформації, що може бути використана рейдерами під час підготовки та безпосереднього захоплення підприємства (комерційна таємниця, наявні проблеми, особливості організації фізичного захисту, особисті дані співробітників та керівництва підприємства, тощо). По-друге, для розробки антирейдерських дій або превентивних заходів необхідна інформація про рейдерів-виконавців та замовника «захоплення» (сильні та слабкі сторони, підтримка та протекція, інтелектуальний, професійний, фінансовий та силовий потенціал, внутрішні та зовнішні проблеми, можливі важелі впливу, бізнес, зв'язки, наявність компрометуючих матеріалів та найбільш уразливих сторін, прогнозування та випередження їх конкретних дій).

Соціальний захист є не менш важливим напрямом протидії, адже часто саме з допомогою працівників підприємства відбуваються рейдерські захоплення. До соціальних заходів відносять: робота з трудовим колективом, з профспілками, колишніми співробітниками й пенсіонерами підприємства, які володіють акціями підприємства; дії щодо підвищення рівня соціальної відповідальності організації, формування позитивного іміджу підприємства;

благодійницька діяльність; робота зі ЗМІ й добрі зв'язки з місцевими органами влади. В умовах можливого тиску та силового протистояння важливо не лише підібрати висококваліфікований персонал, а й бути впевненим в його моральних якостях, високому рівні надійності та лояльності.

Фізичний захист важливий з метою недопущення силового захоплення підприємства. Даний напрям захисту передбачає: встановлення режиму охорони об'єктів підприємства; організація та здійснення контрольного-пропускного режиму; оснащення об'єктів сучасними технічними засобами охорони; захист грошових, матеріальних та інших цінностей; особиста охорона керівництва та працівників підприємства.

Розглянуті напрями захисту матимуть більшу ефективність в умовах проведення антирейдерських заходів на рівні держави.

В рамках боротьби з рейдерством на макрорівні необхідно забезпечити:

- законодавче визнання рейдерства як окремого виду злочину, що має складні соціально-економічні наслідки; визначення його ознак, встановлення відповідальності за його організацію та проведення;
- реформування судової влади ;
- викоренення корупції в державних та місцевих органах влади;
- державну підтримку громадських організацій та органів протидії рейдерству.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Як ви розумієте поняття «корпоративний конфлікт»?
2. Що таке «біле рейдерство»?
3. Вкажіть основні форми і методи діяльності рейдерів.
4. Назвіть заходи протидії рейдерству на рівні підприємства.
5. Назвіть заходи протидії рейдерству на рівні держави.

ТЕМА 8. ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Поняття загрози економічній безпеці, форми її прояву

8.2. Суб'єкти, які є носіями загроз. Види загроз

8.3. Класифікація загроз економічній безпеці

8.1. Поняття загрози економічній безпеці, форми її прояву

Розробка концепції економічної безпеки підприємства та створення системи її забезпечення передбачає виявлення, урахування і знаходження способів запобігання або ослаблення впливу чинників ризику, основних небезпек і загроз підприємницької діяльності

Загроза економічній безпеці може визначається як якийсь збиток, інтегральний показник якого характеризує ступінь зниження економічного потенціалу за визначений проміжок часу.

Під *загрозою* розуміється сукупність умов, процесів, чинників, що перешкоджають реалізації національних економічних інтересів і створюють небезпеку для них і суб'єктів господарської діяльності.

Загрози економічній безпеці – це дія дестабілізуючих природних факторів і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації.

Форми прояву загроз економічній безпеці на різних рівнях ієрархії організаційно-економічних структур мають відмінності, незважаючи на спільність дії дестабілізуючих факторів в умовах єдиного економічного простору. До числа таких глобальних факторів варто віднести:

- загальний спад виробництва,
- розлад фінансової системи,
- зростання соціальної напруженості,
- криміналізація суспільства й економіки,

- подальше ослаблення конкурентоспроможності тощо.

Виділяють найбільш значимі загрози економічній безпеці підприємства за ступеннями. Серед них:

I ступінь: низький професійний рівень керівників, плинність кваліфікованих кадрів, низька компетентність персоналу, низький рівень обліково-аналітичної діяльності, відсутність системи контролю, вибір ненадійних партнерів й інвесторів, низька ліквідність і платоспроможність, збитковість господарської діяльності, недостатній обсяг оборотних коштів, низький рівень фінансової стійкості, економічні кризи, низький технічний і технологічний рівень виробництва, відсутність інновацій, корупція і зловживання посадовими повноваженнями, нестабільна політична ситуація, шахрайство і крадіжка;

II ступінь: порушення трудової дисципліни, відсутність або наявність формальної системи планування, недоступність кредитних ресурсів, обмеженість ринку збуту, низький рівень маркетингу, інфляція, зростання цін на енергоносії, рівень життя населення, порушення режиму збереження комерційної таємниці, інформаційне шпигунство, наявність великої кількості документації і погоджень, відсутність інформаційних технологій в обліково-аналітичній діяльності, низька ділова репутація, проникнення конкурентної розвідки, застарілість основних фондів, протиправні дії кримінальних структур, можливість рейдерських захоплень;

III ступінь: відсутність посадових інструкцій, рівень безробіття, вихід з ладу комп'ютерної техніки, відсутність ієрархічної системи доступу до інформації, відсутність комунікаційної системи зв'язку між підрозділами й окремими працівниками підприємства, аварії, пожежі, вибухи, перебої в електро-, водо- і теплопостачанні, відсутність транспортнологістичної інфраструктури, низька корпоративна культура, відсутність системи виявлення і вирішення конфліктних ситуацій, відсутність кар'єрного росту, страйки.

Загроза діяльності підприємства – це процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, поведінка

суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності деяких умов негативно вплинути на підприємство. Їхній негативний вплив виявляється у неминучому виникненні в діяльності підприємства змін негативного характеру (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Джерела загроз діяльності підприємства

До змін негативного характеру в діяльності підприємства належать:

- погіршення ринкової позиції підприємства через зменшення обсягів реалізації продукції, яке може бути зумовлене витісненням підприємства конкурентами, зменшенням поставок сировини та матеріалів постачальниками та іншими причинами;
- зменшення прибутку підприємства через збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції або зменшення обсягів реалізації продукції;
- зменшення якості продукції (робіт або послуг);
- відтік з різних причин з підприємства кваліфікованих кадрів;
- погіршення умов підприємницької діяльності, які створює

держава (наприклад, підвищення ставки податку на прибуток або уведення нових податків).

8.2. Суб'єкти, які є носіями загроз. Види загроз

До основних суб'єктів, які потенційно є носіями загрози для підприємства, відносяться:

- держава з її важелями регулювання: податками, кредитами, субсидіями тощо;
- конкуренти, що здатні скоротити ринок збуту підприємства шляхом випуску сучасної продукції, і недобросовісні конкуренти;
- покупці, з їх споживчим попитом, який постійно вагається;
- виробничі партнери, від заможності і обов'язковості яких залежить фінансова стабільність підприємства.

Види загроз економічній безпеці підприємства:

- катастрофічні (природні та техногенні);
- інформаційні;
- конкурентні;
- кримінальні;
- пов'язані з некомпетентністю власника у виробничо-фінансових і інституціональних питаннях, – організаційні та ін.

Для прийняття управлінських рішень більш важливими для економічної безпеки промислового підприємства є внутрішні загрози, на які підприємство може певним чином впливати. З цією метою загрози економічній безпеці підприємства класифікуються за функціональними складовими (табл. 7.1).

Виділення економічній безпеці за функціональними складовими сприяє розробці заходів для підвищення рівня кожної функціональної складової та економічної безпеки підприємства в цілому. Для кожного підприємства склад загроз може бути різним. Якщо на підприємстві не передбачено спеціалістів з питань економічної безпеки, то цим питанням може займатися економічна

служба підприємства. Моніторинг та діагностика рівня економічної безпеки підприємства та окремих його складових та своєчасне попередження або запобігання загрозам дозволяє підприємству уникнути збитків

Таблиця 8.1

Основні реальні і потенційні загрози, які негативним чином впливають на процес забезпечення економічної безпеки за функціональними складовими

Назва складової економічної безпеки підприємства	Вид реальної чи потенційної загрози
Фінансова	Відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів для розвитку підприємства; неефективне фінансове планування; низький рівень ефективності перерозподілу фінансових потоків (ресурсів) між видами економічної активності; неефективна цінова політика; зменшення прибутку підприємства; значні розміри кредиторської або дебіторської заборгованостей.
Виробнича	Техніко-технологічна відсталість від прогресивних світових технологій та техніки; повільна заміна основних засобів; низький рівень механізації та автоматизації виробничих процесів; неефективна виробнича структура підприємства; зростання ступеня зношеності основних фондів підприємства.
Інвестиційно-інноваційна	Відсутність єдиних засад та пріоритетів розвитку підприємства на інноваційно-інвестиційних засадах; неефективність державної підтримки внутрішніх та зовнішніх інвесторів (низький рівень реалізації економічних, політичних та соціальних гарантій); відсутність власних розробок та інновацій в галузі техніко-технологічного оснащення підприємства.
Кадрово-інтелектуальна	Відсутність узгодженої кадрової політики; недостатня увага керівництва до вчасного підвищення рівня кваліфікації кадрів; нестабільний морально-психологічний мікроклімат в колективі; підвищення віку робітників в зв'язку із демографічною ситуацією; плинність кадрів; низький рівень ефективності виконання функціональних обов'язків промислово-виробничого персоналу; неналежне збереження комерційної таємниці.
Інформаційна	Відсутність надійного захисту інформаційних систем та засобів обробки інформації на підприємстві, наявність конкретних фактів несанкціонованого доступу до комерційної інформації або її розповсюдження; відсутність або недостатній об'єм інформації про конкурентів, споживачів та ринки збуту продукції.
Маркетингова	Зниження ефективності збуту власної продукції, зниження рівня рентабельності реалізованої продукції та маркетингової активності, зниження рівня оновлення асортиментних груп продукції підприємства; відсутність кваліфікованих спеціалістів з маркетингу.
Силова	Недостатня захищеність цехів, будівель та інших приміщень підприємства; відсутність охорони та сучасних засобів спостереження; недостатній рівень індивідуального захисту робітників.

Види загроз економічній безпеці підприємства:

1) за місцем виникнення:

- ✓ внутрішні;
- ✓ зовнішні;

2) за природою виникнення:

- ✓ політичні;
- ✓ кримінальні;
- ✓ конкурентні;
- ✓ контрагентні;

3) за ймовірністю виникнення:

- ✓ явні;
- ✓ приховані;

4) за наслідками:

- ✓ загальні;
- ✓ локальні;

5) за відношенням до людської діяльності:

- ✓ об'єктивні (зумовлені стихійними природними явищами: землетруси, повені тощо);
- ✓ суб'єктивні (зумовлені діяльністю людини);

6) за об'єктами посягань:

- ✓ інформація;
- ✓ матеріальні і нематеріальні активи;
- ✓ персонал;
- ✓ ділова репутація;

7) за можливістю прогнозування:

- ✓ прогнозовані;
- ✓ непрогнозовані;

8) за ймовірністю настання:

- ✓ катастрофічні;
- ✓ значні;

- ✓ незначні;
- 9) за сферами виникнення:
 - ✓ економічні;
 - ✓ фізичні;
 - ✓ психологічно-інформаційні.

8.3. Класифікація загроз економічній безпеці

Традиційна класифікація загроз економічній безпеці підприємства за характером не уточнює об'єкт, на який направлена загроза, що, на наш погляд, є недоліком, оскільки по відношенню до одного об'єкту її дії можна вважати прямими, а по відношенню до іншого, навпаки, непрямими (опосередкованими). До того ж, поділ загроз на прямі та непрямі (опосередковані) необхідно проводити за кожним об'єктом дослідження, що дозволяє побудувати багаторівневу класифікацію загроз економічній безпеці підприємства зображену на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Багаторівнева класифікація загроз економічній безпеці підприємства за характером дії на об'єкт дослідження

На першому рівні економічні загрози поділяються за характером дії на безпеку підприємства. У даному випадку, під прямими загрозами розуміються

ті, які створюють небезпеку в результаті погіршення показників економічних результатів діяльності підприємства, зокрема, зменшення прибутку та погіршення фінансово стану внаслідок підвищення цін на сировину та енергоносії або зменшення попиту на продукцію підприємства. До непрямих загроз відносяться можливі фактори, явища або чинники, які впливають на репутацію підприємства, що в результаті може зменшити його ринкову вартість. Прикладом таких непрямих загроз є збільшення шкідливих викидів в навколишнє середовище, погіршення умов та безпеки праці, ймовірність корпоративних конфліктів. Такі загрози, з одного боку, можуть мати фінансово-економічні прояви – наприклад, у вигляді штрафних санкцій за порушення екологічного або трудового законодавства, але вони мають також й непрямий вплив на безпеку підприємства, оскільки погіршення репутації підприємства приводить до зниження його ринкової вартості.

На другому рівні розглядаються та класифікуються загрози, які на першому рівні були ідентифіковані як прямі, але своєю чергою, за ознакою характеру дії на економічний стан підприємства, поділяються на безпосередні та супутні. Таким чином, безпосередні загрози – це наявність таких умов, факторів або дій, що порушують стан складових економічної безпеки підприємства, які мають прямий зв'язок з його економічним станом (загрози фінансовому та майновому стану підприємства, прибутковості тощо). Супутні загрози негативно впливають на допоміжні складові економічної безпеки підприємства, які мають економічні прояви (загрози соціальній, кадровій, інтелектуальній безпеці тощо) та також впливають на показники прибутковості та фінансового стану.

На третьому рівні загрози другого рівня аналогічно поділяються на небезпечності, що прямо впливають на зменшення прибутку підприємства, та ті, що погіршують інші економічні показники його діяльності.

Виходячи, з найвідоміших класифікацій загроз економічної безпеки, пропонується використовувати таку (рис. 8.2).

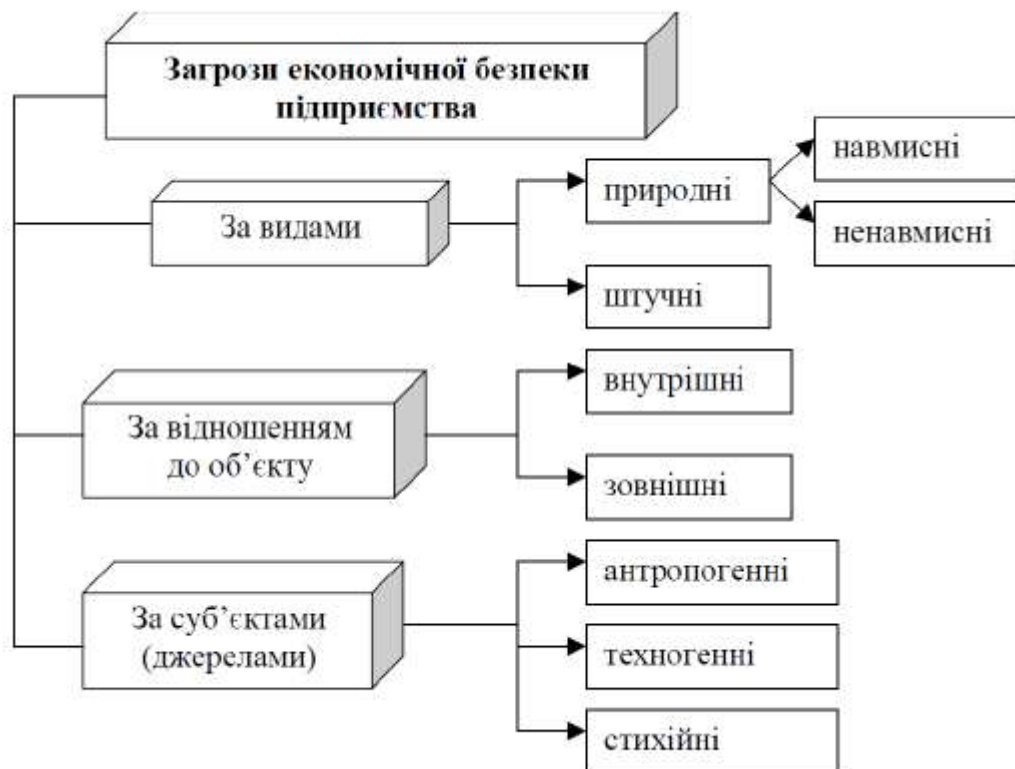


Рис. 8.2. Класифікація загроз економічної безпеки підприємства

Згідно до наведеної вище класифікації за видами загроз:

- ✓ природні (об'єктивні) загрози – загрози, які викликані стихійними природними явищами (повені, землетруси, урагани);
- ✓ штучні (суб'єктивні) загрози – загрози, що викликані діяльністю людини. Вони в свою чергу можуть бути:
 - ненавмисними-викликані помилками працівників (порушників);
 - навмисними – викликаними корисними намірами зловмисників.

Навмисні загрози класифікуються як безконтактні та контактні.

Відповідно контактні в свою чергу поділяються на дві групи: без зміни структури об'єкту захисту та із зміною структури. Безконтактні загрози поділяються відповідно до різних зон захисту: зоні, що підлягає безпосередньому контролю, зоні, що не контролюється, зоні представницьких приміщень, службових приміщень. За відношенням до об'єкту, що підлягає захисту, загрози можуть бути як внутрішні, так і зовнішні. Загрози можуть виходити від постачальників, споживачів, партнерів бізнесу, конкурентів, державної влади та інших суб'єктів зовнішнього середовища (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Джерела загроз підприємства та їх склад

Джерело загрози	Можливі загрози	Відповідальність за захист
Постачальники сировини, матеріалів	Зрив заключних договорів на поставку сировини, відмова від співпраці, низька якість сировини, зростання цін на матеріали, неритмічність поставки	Служба постачання
Споживачі	Розрив договірних відносин, відмова від готової продукції, банкрутство дебіторів	Відділ маркетингу, збуту, фінансовий відділ
Підприємства- конкуренти	Зниження цін на продукцію конкурентів, захоплення нових ринків, підвищення якості продукції, шпіонаж, прихід нових конкурентів на ринок	Відділ, маркетингу, служба безпеки
Дилери	Відмова від співпраці, банкрутство дилерів	Відділ збуту, маркетингу
Банки	Відмова від надання кредитів	Фінансовий відділ
Органи державної влади	Відмова від надання пільг, інвестування, неефективність законодавства	
Податкова служба	Використання податкових санкцій, неефективність податкової системи	Бухгалтерія, служба безпеки
Персонал, робітники	Розголошення конфіденційної інформації,	Служба безпеки
Структурні підрозділи	Невиконання планових завдань	Керівництво
Інші фізичні особи	Розкрадання, промисловий шпіонаж	Служба безпеки
Інші юридичні особи	Присвоєння контрольного пакету акцій, присвоєння блокую чого пакету акцій	Керівництво, відділ майнових відносин

Щоб запобігти негативним наслідкам загроз економічній безпеці підприємства необхідно розробити заходи та методи, що забезпечать виявлення ризикованої ситуації та її ліквідацію.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Дайте визначення поняттям «загроза», «небезпека», «ризик».
2. Дайте характеристику видам загроз економічній безпеці підприємства за різними ознаками.
3. Назвіть сфери прояву загроз економічній безпеці підприємства.
4. Опишіть вплив держави на економічну безпеку підприємства.
5. Назвіть внутрішні загрози економічній безпеці підприємства.
6. Назвіть джерела небезпек економічній безпеці підприємства.

Тема 9. Функціональні складові організації економічної безпеки підприємства

- 9.1. Сутність, ціль та функції служби безпеки підприємства
- 9.2. Зміст орієнтовних функціональних складових економічної безпеки підприємства
- 9.3. Вимоги до формування системи показників для проведення аналізу внутрішніх факторів економічної безпеки підприємства
- 9.4. Формування системи показників за складовими економічної безпеки підприємства

9.1. Сутність, ціль та функції служби безпеки підприємства

Завдання гарантування безпеки підприємства є одним із основних, пріоритетних завдань, що стоять перед усіма структурними ланками і всіма працівниками підприємства, так само як і завдання збільшення прибутку, підвищення власного добробуту. Ефективний захист економічних інтересів фірми може бути забезпечений лише у разі об'єднання зусиль її персоналу: адміністрації, інженерно-технічних працівників, службовців, робітників.

Суб'єктами механізму забезпечення економічної безпеки виступають держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові й митні органи, біржі, фонди і страхові компанії), а також підприємства, установи й організації як державного, так і приватного сектора економіки.

Суб'єкт системи гарантування економічної безпеки підприємництва має складніший характер, оскільки його діяльність зумовлюється не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності. Виходячи з цього, можна виділити дві групи суб'єктів, що гарантують економічну безпеку підприємництва: зовнішні і внутрішні.

До внутрішніх суб'єктів належать особи, підрозділи, що займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядковані його керівництву.

Їх основним призначенням є постійна діяльність із забезпечення безпеки підприємства. До цієї категорії можна віднести підрозділи, частина функцій у яких полягає в забезпеченні безпеки підприємства (маркетингова служба, юридичний підрозділ, а також персонал та підрозділи підприємства, які в межах своїх посадових інструкцій та положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів щодо забезпечення безпеки підприємства.

Служба безпеки (СБ) фірми – це самостійний структурний підрозділ. Вона вирішує завдання безпосереднього забезпечення захисту життєвоважливих інтересів фірми в умовах комерційного і підприємницького ризику, конкурентної боротьби. На всіх великих і середніх підприємствах (в організаціях) звичайно створюються автономні служби безпеки, а безпеку функціонування невеликих фірм можуть гарантувати територіальні (районні або міські) служби за договорами найму одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони зазвичай створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки.

Служба безпеки як відділ підприємства вирішує *завдання*:

- організації захисту економічних інтересів на підприємстві;
- гарантування безпеки спеціальними засобами і методами.

Виконуючи організаційну функцію, служба безпеки працює у взаємодії з дирекцією і відділами (функціональними ланками) підприємства.

Служба безпеки спільно з *дирекцією забезпечує*:

- ухвалення правильних управлінських рішень (забезпечує керівництво інформацією, веде аналітичну роботу);
- управління системою безпеки (консультує керівництво з питань захисту економічних інтересів);
- створення режиму збереження комерційної таємниці (розробляє правила, що забезпечують його дотримання);
- надання допомоги і здійснення контролю за діяльністю всіх функціональних ланок підприємства.

Служба безпеки спільно з *відділами забезпечує*:

- здійснення комерційних операцій (бере участь у підготовці контрактів, перевіряє надійність партнерів, відстежує виконання взятих ними зобов'язань);
- підбір, перевірку і підготовку персоналу;
- навчання персоналу прийомів поведінки і правил спілкування, формування загальної і особистої зацікавленості, створення на підприємстві обстановки пильності.

Служба безпеки самостійно працює *спеціальними засобами і методами*:

- у середовищі працівників підприємства;
- у середовищі партнерів і конкурентів підприємства.

Служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань. Головними з них для будь-якої фірми є такі:

- 1) гарантування безпеки виробничо-господарської діяльності та захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею фірми (підприємства, організації);
- 2) організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційної таємниці фірми;
- 3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну таємницю;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливорює несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці відповідної фірми;
- 5) виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та в екстремальних ситуаціях;
- 6) забезпечення режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, зокрема зустрічі, переговори й наради у рамках ділової співпраці фірми з іншими партнерами;
- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції і технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- 8) забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;

9) оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

9.2. Зміст орієнтовних функціональних складових економічної безпеки підприємства

Функціональні складові економічної безпеки підприємства - це сукупність основних напрямів його економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом.

Широке коло проблем, з якими пов'язана економічна безпека підприємства вимагає їх узагальнення і системної класифікації. Це дасть змогу в конкретних умовах окремо взятого підприємства проаналізувати вплив на його діяльність її окремих складових.

Серед функціональних складових належного рівня економічної безпеки фінансова складова вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Фінансовою безпекою підприємства вважають такий фінансовий стан, який характеризується:

- збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством;
- стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз;
- здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії та завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів;
- забезпечувати розвиток цієї фінансової системи.

Про ослаблення фінансової безпеки свідчать показники, серед яких основними є такі: зниження ліквідності; підвищення кредиторської і дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості тощо.

За дану складову економічної безпеки відповідають фінансові й економічні служби підприємства.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування (включаючи й бюджетне) комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення підприємством фінансово-економічної діяльності.

Ринкова складова, відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки, зокрема, свідчать скорочення частки ринку, що займає підприємство; ослаблення конкурентних позицій підприємства і його здатності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку тощо.

Дана складова економічної безпеки підприємства повинна постійно знаходитись в полі зору його служби маркетингу, яка покликана розробляти і впроваджувати комплекс відповідних запобіжних заходів.

Інтерфейсна складова характеризує надійність взаємодії підприємства з економічними контрагентами. Загрозу даної складової економічної безпеки підприємства представляють можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т.д. Відповідальність за надійність даної складової економічної безпеки несе служба маркетингу.

Належний рівень цього виду економічної безпеки підприємства у великій мірі залежить від наявного складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму.

Інтелектуальна складова характеризує інтелектуальний потенціал працівників підприємства. Негативні впливи на дану складову проявляються у відході з підприємства провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення його інтелектуального потенціалу; зниженні питомої ваги інженерно-технічних і наукових працівників в загальній кількості

працюючих; згортанні винахідницької і раціоналізаторської активності на підприємстві; зниженні освітнього рівня працівників і особливо працівників апарату управління.

За дану складову безпеки повинна відповідати кадрова служба підприємства і особисто його головний інженер або технічний директор.

Кадрова складова дає уяву про забезпечення підприємства необхідними кадрами. До основних негативних впливів на цю складову економічної безпеки підприємства належать: плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, старіння їхніх знань і кваліфікації; низька кваліфікацію кадрів; поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що супроводжується як низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства. За дану складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів).

Технологічна складова відображає технологічний потенціал і характеризує ступінь його захищеності. До основних негативних впливів на цю складову економічної безпеки підприємства відносять дії, спрямовані на підрив його технологічного потенціалу; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння технологічного обладнання і інструментів.

Правова складова. Основними загрозами цієї складової безпеки є недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній і іншій діловій документації, а саме: порушення юридичних прав підприємства і його працівників; навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей; порушення норм патентного права тощо.

Протидією цій загрозі повинна займатися юридична і патентно-ліцензійна служба підприємства, в полі зору якої повинно бути правове забезпечення діяльності підприємства, юридичне вироблення договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, перегляд матеріалів для публікацій.

Екологічна складова. Негативні впливи на економічну безпеку підприємства, що відносяться до даної складовій проявляються в наступному: загроза здоров'ю працівників підприємства; втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів; зниження конкурентоздатності підприємства і виробленої продукції; підрив іміджу підприємства. Протидією таким впливам повинна займатися служба екологічної безпеки підприємства, через здійснення постійного контролю та моніторингу екологічності всіх сторін діяльності підприємства.

Інформаційна складова. Рівень даної складової економічної безпеки підприємства визначається часткою неповної, неточної і суперечливої інформації, що використовується в процесі прийняття управлінських рішень.

Силова складова. Дії які негативно впливають на рівень силовій складовій економічної безпеки підприємства, зумовлюються кількома причинами, а саме: нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг коректними методами ринкового характеру; кримінальні мотиви одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж; шахрайство або крадіжки; некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства (організації), а також: на його майно; фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретні особистості, особливо на керівництво і провідних спеціалістів підприємства з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю (фізичному і психологічному), а також: репутації і матеріальному благополуччю, що складає загрозу нормальній діяльності підприємства; негативні впливи, що заподіюють шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (утому числі, доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформацію; знищення інформації й ін.).

9.3. Вимоги до формування системи показників для проведення аналізу внутрішніх факторів економічної безпеки підприємства

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

На більшості підприємств інформація, 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 включається інформаційне забезпечення.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі принципи:

- уніфікованості, що припускає те, що аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;

- системності, що припускає встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому і її динамічних тенденцій;

- принцип вирішення нових завдань, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

- принцип першого керівника, заснований на безпосередньому керівництві аналітичною роботою на підприємстві першим керівником у зв'язку з тим припущенням, що він буде постійно націлювати аналітичний відділ на рішення нових більш складних завдань і намагатися ви-вести підприємство на лідируючі положення в конкурентному середовищі;

– принцип розвитку – розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань повинен створюватися з урахуванням можливості поповнення й постійної актуалізації без порушення його функціонування;

– принцип сумісності – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;

– принцип стандартизації, що припускає те, що при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм, зокрема такі, які дозволяють займатися побудовою економіко-математичних моделей;

– принцип ефективності полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами, включаючи кінцеві результати автоматизації;

– принцип єдиної інформаційної бази, що припускає те, що вихідна інформація один раз вводилась в систему й могла бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації пред'являються певні вимоги: інформація повинна бути повною й своєчасною, достовірною, корисною й зручною для сприйняття й подальшого використання. Необхідність збору, накопичення й зберігання економічної інформації диктується багатьма обставинами. До них належать: багаторазовість і тривалість її застосування, розрив у часі між збором і використанням інформації при проведенні аналізу й управлінні економічною безпекою на підприємстві.

Хаотичність потоків інформації, недосконалість їх каналів, методів і техніки збору, зберігання й обробки приводять 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.

Звичайне забезпечення управлінського персоналу відповідною інформацією залежить від розподілу функцій між виконавцями. Із цією метою для кожного керуючого розробляються посадові інструкції, у яких перелічуються функції, які він виконує. На підставі посадових інструкцій визначається той обсяг інформації, який необхідний для забезпечення економічної безпеки підприємства.

9.4. Формування системи показників за складовими економічної безпеки підприємства

Економічні показники для проведення оцінки і аналізу економічної безпеки підприємства повинні бути представлені у вигляді системи. Система показників – це їх упорядкована сукупність, у якій кожний показник дає кількісну або якісну характеристику певної сторони господарської діяльності, має властивості зведення й подільності, пов'язаний з іншими показниками, але не дублює їх.

Таблиця 9.1. Система показників для оцінки основних передумов досягнення певного рівня економічної безпеки підприємства

<i>Підсистеми показників, що характеризують здатності підприємства до:</i>	<i>Показники</i>
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
	Темп зростання фонду оплати праці
	Питома вага заохочувальних виплат і компенсацій в фонді оплати праці
постійного розвитку	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю
	Питома вага витрат на обчислювальну техніку в загальному

	об'ємі витрат на інформатизацію
	Питома вага витрат на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації в загальному об'ємі витрат на інформатизацію
	Коефіцієнт покриття капітальних інвестицій
	Коефіцієнт капітального будівництва
	Питома вага інвестицій на будівництво в загальному об'ємі капітальних інвестицій
	Питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів в загальному об'ємі капітальних інвестицій
	Питома вага кадрів, які підготовлені новим професіям
	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію

Виділення саме таких систем обґрунтовується доцільністю проведення оцінки та аналізу не тільки досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, а й його нарощування (або виснаження) потенціалу, тобто оцінки накопичення підприємством здатностей до формування високого рівня в майбутньому.

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.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Назвіть сутність, ціль та функції служби безпеки підприємства
2. Назвіть основні задачі служби безпеки підприємства
3. Назвіть функціональні складники економічної безпеки підприємства
4. Назвіть вимоги до системи показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства
5. Назвіть в системі показників економічної безпеки показники-стимулятори та показники-дестимулятори

Тема 10. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

- 10.1. Забезпечення та принципи механізму суб'єкта безпеки підприємництва
- 10.2. Забезпечення організації безпеки суб'єкта підприємництва
- 10.3. Стратегічні та тактичні заходи захисту підприємницьких структур

10.1. Забезпечення та принципи механізму суб'єкта безпеки підприємництва

Функціонування механізму суб'єкта безпеки підприємництва набуває останнім часом певних специфічних особливостей, пов'язаних як з розширенням функціонального навантаження, розширенням інтерпретації змісту зазначеного механізму, так і з зростанням видів небезпек і загроз, зростанням рівня невизначеності економічного середовища та результатів діяльності.

Проте реалії сучасності підкреслюють недостатність існуючого теоретичного забезпечення функціонування механізму фінансово- економічної безпеки суб'єкта підприємництва, що відзначають й інші науковці. Свідченням є відсутність визначеної послідовності аналітичних операцій щодо оцінювання рівня фінансово - економічної безпеки, алгоритмізації процесів управління нею, порядку оцінювання впливу якісних і кількісних характеристик зовнішнього середовища на рівень безпеки, що спричиняє загрози розвитку суб'єкта в умовах невизначеності.

Виходячи із необхідності використовувати механізм фінансово- економічної безпеки суб'єкта підприємництва, для зменшення невизначеності його функціонування та розвитку, основу його побудови складають аксіоми загальності, неповторюваності та відкритості, прийняті у фінансовому прогнозуванні в умовах невизначеності. Однак розуміння цих аксіом повинне бути адаптоване з урахуванням спрямованості використання механізму безпеки суб'єкта підприємництва:

- аксіома загальності. Зміст цієї аксіоми полягає в тому, що для суб'єкта підприємництва завжди існують певні ризики та небезпеки, отже, механізм фінансово-економічної безпеки також повинен існувати постійно та є невід'ємною частиною загального механізму діяльності суб'єкта підприємництва;

- аксіома унікальності. У кожний конкретний момент часу комплекс небезпек та загроз для суб'єкта підприємництва є унікальним, отже, вплив як окремих інструментів, так і механізму в цілому, незважаючи на можливу стандартизацію буде також індивідуальним;

- аксіома відкритості. Оскільки суб'єкт підприємництва перебуває у фінансових відносинах з іншими суб'єктами та підлягає впливу зі сторони факторів економічного середовища, то він представляє собою відкриту систему, відповідно жодна з загроз та небезпек не може бути тільки внутрішньою чи тільки зовнішньою. Отже, механізм фінансово-економічної безпеки, який є частиною механізму суб'єкта підприємництва в цілому, також є відкритою системою.

Основними функціональними цілями економічної безпеки визначають (рис. 10.1):

- забезпечення технологічної (незалежності та конкурентоспроможності технічного потенціалу), організаційної (досягнення оптимальної та ефективної організаційної структури), кадрової (досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та ефективна організація його захищеності) безпек суб'єкта підприємництва, що обумовлюють переважно захищеність від внутрішніх загроз;

- забезпечення екологічної (зменшення руйнівного впливу діяльності на стан навколишнього середовища) та правової (якісна правова захищеність всіх аспектів діяльності) безпек, що обумовлюють переважно захищеність від зовнішніх загроз;

- забезпечення інформаційної (досягнення високого рівня інформаційного забезпечення організації роботи, захисту інформаційного поля та додержання

комерційної таємниці), комерційної (забезпечення захисту комерційних інтересів та його власників) безпек, безпеки активів та майна суб'єкта підприємництва, фінансової безпеки (забезпечення високої фінансової ефективності роботи суб'єкта підприємництва, його фінансової стійкості та незалежності).

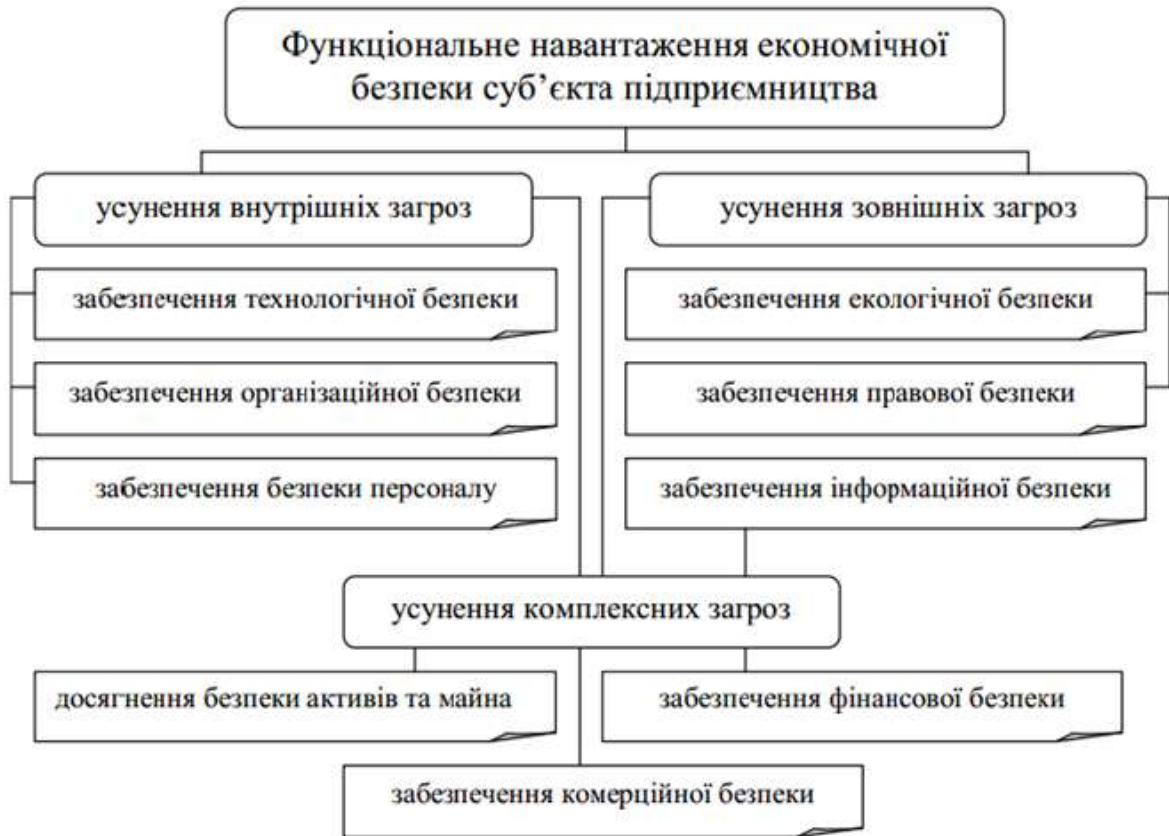


Рис. 10.1. Функціональне навантаження безпеки суб'єкта підприємництва

Системи принципів з моніторингу та мінімізації загроз та ризиків, запропонованих науковцями представлена на рисунку 10.2.

Запропоновані системи принципів представляють собою абсолютні різні підходи до даного питання як за обсягом принципів, так і за їх тлумаченням. До принципів фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва відносять принципи: єдності, автономності, самостійності, гнучкості, нейтралізації, комплексності, системності, інформативності, економічності.



Рис. 10.2. Принципи механізму фінансової безпеки суб'єктів підприємництва

Відповідно до принципу єдності в межах фінансового механізму фінансової безпеки суб'єкт підприємництва розглядається як єдине ціле. *Принцип автономності* полягає в автономному підтриманні рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктом підприємництва. *Принцип самостійності* визначається тим, що суб'єкт господарювання самостійно визначає міру та спосіб підтримання рівня безпеки. Умова повного забезпечення прийняття та супроводження рішень щодо підтримання безпеки відповідає принципу інформативності. *Принцип економічності* реалізується в забезпеченні співставності доходів і витрат від будь-якої діяльності чи ініціативи суб'єкта господарювання. *Принцип комплексності* полягає у використанні обмеженого обсягу фінансових впливів для подолання комплексу небезпек та загроз. Крім того, принцип комплексності визначає необхідність враховувати максимальну кількість впливів на всі структурні утворення в межах суб'єкта підприємництва, що є можливим при застосуванні *принципу системності*, коли

механізм фінансово-економічної безпеки сприймається як системне утворення. *Принцип гнучкості* стверджує, що механізм як системне утворення повинен мати достатньо високий рівень гнучкості, щоб його застосування було ефективним у швидкозмінних умовах зовнішнього економічного середовища. *Принцип нейтралізації* полягає у можливості застосовувати окремі інструменти та методи механізму для нейтралізації найбільш значущих загроз та небезпек.

10.2. Забезпечення організації безпеки суб'єкта підприємництва

Існують певні особливі чинники, за наявності яких, підприємницька структура стає привабливою для можливого втручання з метою подальших несанкціонованих дій.

Перш за все – успішний, перспективний і стійкий бізнес, коли захоплення здійснюється заради продовження самого бізнесу.

Наступними є підприємства з високоліквідними активами (наприклад, нерухомістю, земельними ділянками або устаткуванням), коли бізнес і саме існування юридичної особи зазвичай рейдера не цікавить, інтерес проявляється виключно в процесі перепродажу захопленого майна.

На практиці, не буває випадкового і несподіваного поглинання чи захоплення: завжди є характерні тривожні ознаки, за якими безпомилково можна визначити, що структура потрапила в сферу інтересів рейдера. Для того, щоб своєчасно вжити заходи протидії необхідно чітко знати і розуміти ці ознаки, окрім цього дуже важливо мати постійну оперативну інформацію про ситуацію і поточний стан.

Серед ознак рейдерських дій виокремлюють:

1. Топ-менеджмент, члени ради директорів, акціонери або учасники товариства стали одержувати листи з повідомленням про їх вручення, в яких знаходиться чистий листок паперу або інформація без змісту. Завданням таких дій є створення враження про виконання передбачених законом формальностей, перед здійсненням відповідних дій із захоплення підприємства.

2. Міноритарні акціонери несподівано проявляють знання корпоративного законодавства і живий інтерес до діяльності товариства. Вони запрошують різні документи (через довірених юридичних осіб), намагаються втрутитися у процес управління товариством.

3. Без вагомих причин починаються перевірки підприємства податковою, прокуратурою і іншими контролюючими органами. Так звані «перевіряючі органи», незалежно від того, що вказано в офіційному розпорядженні, вимагають надати їм копії документів, що стосуються активів товариства, кредиторської і дебіторської заборгованості. Вони невмотивовано вилучають документацію, сервери. Звичайно, якщо у підприємства немає серйозних порушень, закрити його або оголосити банкрутом неможливо, але завдання не в цьому. Постійна увага до організації з боку правоохоронних органів вибиває з робочої колії керівництво, бухгалтерію і співробітників підприємства, а також примушує замислитись над причиною таких перевірок кредиторів, партнерів і клієнтів, а саме це і потрібно рейдеру.

4. Проти крупних акціонерів, керівництва підприємства і членів їх сімей порушуються кримінальні справи, часто за надуманими і сфальсифікованими причинами. Мета таких заходів – розбалансувати оперативне управління і чинити тиск на ключові фігури підприємства.

5. Несподівано у пресі та ЗМІ починає виявлятися підвищена увага до підприємства, з'являються статті про «махінації» керівництва, про порушення прав акціонерів. Це вірна ознака того, що почалася рейдерська атака і рейдер вже перейшов до стадії піару.

6. Якась інвестиційна компанія виступає з ініціативою про купівлю акцій або часток в статутному фонді підприємства.

7. На ринку різко збільшилося число операцій з дрібними пакетами акцій підприємства. Навіть, якщо покупці різні організації – не слід заспокоюватися, підприємство стовідсотково прагнуть захопити, а рейдер просто використовує різні фірми для конспірації.

8. Несподівано хтось зацікавився скуповуванням боргів підприємства - метод рейдера, навіть якщо борги скуповують різні фірми. Зосередження боргів підприємства в руках одного кредитора може призвести до банкрутства або втрати самостійності компанії.

Для управління ризиком протиправного перерозподілу власності. використовують, так званий, *ризик-менеджмент*, який подає класичний набір методів управління ризиком і включає відмову від заходів, що підвищують ризик, зниження ризику, передачу відповідальності за ризик-наслідки стороннім організаціям і прийняття ймовірності його реалізації. Виокремлюють способи управління ризиком захоплень:

Організаційна структура. Найпростішими засобами на шляху мінімізації ризику повинні стати концентрація акціонерного капіталу або викуповування часток в учасників, що не приймають участі в діяльності підприємницької структури, а також постійний моніторинг змін у складі акціонерів.

Власність. Перш за все необхідно визначитися з правовим статусом власності, одержати підтвердження законності операцій з приватизації і реструктуризації активів, поставити на балансовий облік майно, а якщо воно вже стоїть – здійснити його переоцінку.

Фінансово-економічний стан. Реалізуючи власні завдання із стабілізації фінансового стану, перш за все потрібно виключити будь-яку вірогідність прострочення кредиторських платежів, заборгованості із зобов'язань до бюджету і позабюджетних фондів. Якщо дебітор не поспішає з поверненням боргу, включається практика про бажання продати борг боржника.

Менеджмент. Мотивація і стимулювання – два важливі напрями роботи з менеджментом і персоналом. Недопустимим є ситуація внутрішніх конфліктів, як в середині колективу, так і між акціонером або частки в статутному капіталі.

Зовнішнє оточення. Для попередження рейдерської атаки, а також полегшення розголосу в суспільстві, потрібно встановити контакт з зовнішнім оточенням: брати участь в державних і регіональних програмах, впроваджувати концепцією відповідальності бізнесу, підтримувати свою ділову репутацію.

Гарантування економічної безпеки бізнесу зводиться до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів. Якщо атака рейдера вже розпочалася, то необхідно розпочинати масштабну і методичну стратегію. Швидше за все, саме з цього етапу доведеться залучати відповідних фахівців.

1. Спершу слід оцінити ситуацію і з'ясувати наступне: хто замовник (якщо такий є); хто рейдер; мета захоплення (активи, нерухомість, бізнес, введення підприємства в холдинг); можливі ресурси рейдера (фінансові, адміністративні, організаційні); бюджет операції поглинання; методи, що використовує рейдер при здійсненні подібних операцій.

2. Не виключено, що одержавши відповіді на ці питання, потрібно спробувати домовитись, оскільки рейдер планує отримати від здійсненої операції набагато більше у порівнянні з витратами. Враховуючи те, що захист коштує чималих грошей, рейдер можливо піде на перемовини.

3. За умови, недовомовленості, та, на основі одержаної інформації, необхідно поетапно і методично розробити план захисту, із залученням послуг спеціалістів.

4. Інформаційна складова дозволить відстежувати ситуацію і намагатися не допустити присутності підкупних акціонерів, що представляють інтереси іншої сторони, на зборах. Всі рішення повинні бути засвідчені нотаріально.

5. У жодному випадку не слід відмовляти рейдеру в скликанні зборів акціонерів, навіть якщо порядок денний абсурдний. Тільки так можна контролювати процес і брати участь у веденні протоколу зборів.

6. Перевірка компроментуючих документів, що можуть знаходитись в офісних приміщеннях підприємства, вдома у керівництва і крупних акціонерів дозволить уникнути ситуації із порушення кримінальних справ проти працівників підприємства.

7. Слід терміново скуповувати ті акції, що залишилися у міноритарних акціонерів, незважаючи на те, що ціна на них підвищилася. Після реалізації перерахованих вище заходів вдалий захист гарантований.

10.3. Стратегічні та тактичні заходи захисту підприємницьких структур

Методи захисту підприємницької структури – обтяжувати активи, розгорнути піар-кампанію, вживати інших заходів аж до використання лоббістських можливостей.

Один зі способів боротьби із рейдерством – побудова холдингової структури (власники якої можуть бути зареєстровані за кордоном), що складається з кількох компаній. Наприклад, одній компанії, як правило, приватному підприємству (якщо власник один) або ТОВ (якщо їх більше двох) належать активи. Друга структурна одиниця, займається виробництвом, використовуючи потужності за договором, із власником активів. Третя – закупає сировину для виробництва, перепродуючи її потім другій. Четверта – реалізує виготовлену продукцію. П'ята - забезпечує решту компаній персоналом або надає консалтингові послуги. Весь процес організації забезпечується в контексті суб'єкта підприємницької діяльності – фізичної особи. Таким чином, рейдер уже не зможе використовувати способи захоплення активів:

- через невиконані контракти, фіктивну або реальну заборгованість, банкрутство;
- отримання активів, шляхом входження до складу акціонерів або засновників, оскільки компанія, що володіє активами, зареєстрована у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Головний недолік такої схеми – складність контролю за фінансовими потоками, можливість залучення позик, оскільки структури холдингу, безпосередньо залучені в бізнес-процес, не мають у своєму розпорядженні активів, під заставу яких можна отримати кредит.

За умови, що гроші позичає головна компанія холдингу, що є власником основних цінностей, то активи стають уразливими в разі заборгованості компанії перед банком чи іншою кредитною організацією.

Існує варіант *превентивного захисту* – умисне початкове обтяження активів самої компанії боргами (наявність істотної кредиторської заборгованості може слугувати захистом від недружнього поглинання), але тільки у тому разі, коли кредиторами виступають підконтрольні боржнику структури. Якщо рейдер зможе захопити таку компанію, то він отримає певну суму непогашених боргів, вартість яких у разі перевищує вартість бізнесу. За таких умов, в подальшому, застосовується процедура банкрутства захопленого підприємства, що стане підставою для його повернення. Якщо ж метою рейдера є активи, то, захопивши їх, він отримає заставлене майно та укладений попередній договір про його продаж, продати яке він не зможе, користуватися - теж, і власник зможе відновити контроль над активами.

Одним із напрямів системи захисту власності є дублювання фінансових потоків (через підконтрольну структуру або надання кредиту іншому підприємству).

Не менш важливим напрямом захисту від рейдерства є також звернення в антирейдерські союзи і об'єднання підприємців, міжвідомчу комісію із питань протидії протиправному поглинанню і захопленню підприємств при Кабінеті Міністрів тощо з повідомленням, що на підприємство готується рейдерська атака. Хоча практичну і негайну допомогу надати вони не можуть, рейдер уже буде попереджений про готовність підприємства до відбиття спроби захоплення.

Варто провести підготовчу піар-кампанію, наприклад, опублікувати низку статей про підприємство і його власників, де перші особи компанії виглядали б добродійниками трудового колективу. Таким чином, створюється позитивний імідж потенційної жертви в очах громадськості. З іншого боку, варто організувати пропагандистську кампанію і всередині самого підприємства: пояснити персоналу, що рейдер готується захопити підприємство і в подальшому планує всіх звільнити або значно зменшити зарплату.

Якщо захоплення перейшло в завершальну стадію (рейдер перехопив важелі управління компанією і переключив фінансові потоки) більшість

експертів рекомендують ретельно проаналізувати ситуацію й оцінити свої шанси на успішне вирішення конфлікту.

Стратегічні заходи полягають в проведенні наступних робіт:

- формування захищеної корпоративної структури, зокрема вивчення історії створення підприємства і його діяльності;
- забезпечення абсолютної безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації;
- ефективна мотивація і обмеження повноважень керівника підприємства;
- створення умов, що перешкоджають масовому скуповуванню акцій;
- створення системи контролю над кредиторською заборгованістю;
- формування підконтрольної кредиторської заборгованості;
- структуризація активів;
- проведення стратегічної PR-кампанії;
- проведення зваженої кадрової політики.

Під формуванням захищеної корпоративної структури розуміється створення такої системи управління і володіння власністю, яка не дозволить загарбникам перехопити управління і розпорядитися власністю без участі акціонерів. До цього ж пункту можна віднести і обмеження повноважень керівника на здійснення крупних операцій або операцій з певним видом майна.

Забезпечення ефективної безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації – організація спостереження за зовнішнім середовищем бізнесу так, щоб вчасно виявити спроби збору інформації і своєчасно їх припинити.

Ефективна мотивація як мінімум повинна складатися із наступних елементів:

- участі менеджменту компанії в прибутку підприємства;
- участі менеджменту компанії в акціонерному капіталі;
- створення ефективно працюючого наглядового органу на підприємстві;
- створення нормативів, що описують діяльність топ-менеджменту і підприємства в цілому, і контроль за їх виконанням.

Стратегічна PR-кампанія повинна складатися з наступних ключових заходів:

- публікації повідомлень в ЗМІ про проведені заходи щодо захисту від недружнього поглинання;
- розміщення повідомлень в ЗМІ про виявлені факти корупції по відношенню до підприємства.

Про те, що на підприємстві проводиться зважена кадрова політика, можуть свідчити наступні показники:

- чітко визначені функціональні обов'язки всіх співробітників, особливо працівників, що мають доступ до конфіденційної інформації;
- прописано, що відноситься до конфіденційної інформації, і визначений механізм її захисту;
- дотримуються всі процедури при звільненні співробітників;
- проводяться співбесіди при звільненні співробітників, що володіють конфіденційною інформацією, щоб уникнути її витоку.

Потрібно ще раз відзначити, що заходи стратегічного характеру найбільш ефективні для забезпечення безпеки підприємства, оскільки дозволяють контролювати основні способи захоплення підприємства, носять превентивний характер і дають запобігти недружньому поглинанню компанії.

Тактичні заходи полягають в проведенні відповідних робіт по попередженню захоплення чи поглинання підприємства, що стало метою і складаються з:

- структуризації активів;
- контрольного скуповування акцій;
- блокування пакету акцій з одночасним введенням додаткової емісії;
- роботи з акціонерами;
- захисту за допомогою нападу на супротивника;
- застосування «отруєних пілюль» і «золотих парашутів»;
- фіктивного банкрутства.

Тактичні заходи проводяться тоді, коли багато стратегічних заходів застосувати вже просто неможливо, оскільки загарбники вже зробили все, щоб запобігти їх ефективності.

Дуже ефективним прийомом захисту від недружнього поглинання може виявитися грамотно спланована контратака. Така акція примусить загарбника турбуватися про збереження власного підприємства, відверне сили і ресурси від захоплення і змусить зосередитися на особистих проблемах. Під «отруєними пілюлями» і «золотими парашутами» слід розуміти внесення в статутні документи підприємства і трудові контракти таких пунктів, які значно ускладнять життя новим власникам. Але ці заходи вже ніяким чином не вплинуть на забезпечення захисту підприємства. Швидше, подібні заходи, як в спорті, можна назвати «фолом останньої надії».

Фіктивне банкрутство - спосіб захисту, який дозволяє в дуже стислі терміни довести підприємство до стану банкрутства і заблокувати рух активів і акцій підприємства, але при цьому залишиться можливість через підконтрольні структури викупити його активи.

ПИТАННЯ ДО САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що визначає потребу в забезпеченні економічної безпеки.
2. Назвіть складові механізму управління економічною безпекою підприємства.
3. Опишіть структуру механізму управління економічною безпекою підприємства.
4. Назвіть принципи механізму забезпечення економічної безпеки.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО КУРСУ

1. Економічна безпека підприємства – це:

- а) стан захищеності особи, суспільства, держави від зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз;
- б) стан захищеності життєво важливих і законних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз у різних протиправних формах;
- в) стан та здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку;
- г) захищеність його потенціалу від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення.

2. Заходи безпеки є таких видів:

- а) загальні та спеціальні;
- б) прості та складні;
- в) наукові та технічні;
- г) загально прийняті та специфічні.

3. Загроза економічній безпеці – це:

- а) дія дестабілізуючих природних факторів, що спричиняє реальні втрати для організації;
- б) порушення законів та норм, які спричиняють потенційні або реальні втрати для організації;
- в) дія дестабілізуючих природних факторів і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушення законів та норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації;
- г) вірна відповідь відсутня.

4. Джерелами негативних впливів на економічне безпеку підприємства можуть бути:

- а) свідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання;
- б) несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання;
- в) збіг об'єктивних обставин;
- г) усі відповіді вірні.

5. Системне застосування функцій, заходів, способів та принципів безпеки – це:

- а) механізм реалізації безпеки;
- б) стратегія гарантування безпеки;
- в) завдання реалізації безпеки;

г) принцип реалізації безпеки.

6. Рівнями організаційної системи безпеки комерційного підприємства є:

- а) адміністративні, оперативні, управлінські, технічні;
- б) адміністративні, режимно-пропускні;
- в) адміністративні, оперативні, технічні, режимно-пропускні;
- г) всі відповіді вірні.

7. До зовнішніх суб'єктів безпеки підприємства належать органи:

- а) законодавчої влади;
- б) законодавчої та виконавчої влади;
- в) виконавчої влади;
- г) законодавчої, виконавчої та судової влади.

8. Політика безпеки складається з:

- а) завдань та цілей;
- б) функцій;
- в) принципів і стратегій;
- г) всі відповіді вірні.

9. Протиправне заволодіння комерційними засобами конкурента заради власних вигод – це:

- а) «шпигунство»;
- б) «бандитизм»;
- в) «крадіжка»;
- г) «злочин».

10. Проведення в спеціальних лабораторіях аналізу продукції конкурентів для визначення можливих нововведень і таємниць технології виготовлення – це:

- а) «зворотній механізм»;
- б) «зворотній інжиніринг»;
- в) «ноу-хау»;
- г) вірна відповідь відсутня.

11. Правова інформаційна система – це:

- а) відомості про чинне законодавство, що регулює й охороняє діяльність підприємницьких (комерційних) структур;
- б) відомості про стан економічної системи;
- в) відомості про способи, сили і засоби гарантування безпеки підприємницької інформації від доступу третіх осіб;
- г) вірна відповідь відсутня.

12. Одна із видів інформації, що використовується у підприємницькій діяльності, до якої відносять: інформацію про технологію і спосіб виробництва, технічні відкриття і винаходи; «ноу-хау», програмне забезпечення, тощо – це:

- а) комерційна;
- б) промислова;
- в) товарна;
- г) вірна відповідь відсутня.

13. Економічна розвідка – це:

- а) процес збору та обробки питань економічного розвитку країни;
- б) процес розповсюдження економічно-соціальних даних про суб'єкт діяльності;
- в) проведення заходів з метою збирання й вивчення розвідувальних відомостей з економічних та військово-технічних питань;
- г) проведення державою заходів економічного спостереження.

14. Загрози – це:

- а) будь-які дії, які нанесли шкоду підприємству;
- б) явище, яке викликане непрофесіоналізмом керівника;
- в) результат малокваліфікованого добору персоналу;
- г) будь-які дії, явища чи процеси, що можуть спричинити негативні наслідки для бізнесу.

15. Під конкурентною розвідкою розуміють:

- а) взаємодія з конкурентом з метою його подавлення;
- б) усунення конкурента з ринку з метою процвітання бізнесу;
- в) досконале вивчення конкурента та збір інформації про неосвоєний ринок;
- г) проноз дій конкурента на ринку.

16. Розвідувальна діяльність – це:

- а) діяльність спеціальних органів державної влади, спрямована на захист національних інтересів України від зовнішніх загроз;
- б) діяльність органів приватної влади, спрямована на захист національних інтересів України від зовнішніх загроз;
- в) дії, які спрямовані на вивчення стратегій конкурента;
- г) розвідка зовнішнього середовища в усіх напрямках.

17. Систематизовані, документовані, або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище – це:

- а) систематична інформація;
- б) масова інформація;
- в) інформація довідниково-енциклопедичного характеру;

г) соціологічна інформація.

18. Джерелами правової інформації є:

- а) Конституція України та інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти;
- б) міжнародні договори та угоди;
- в) ненормативні правові акти;
- г) публічні виступи;
- д) всі відповіді вірні.

19. Гарантування інформаційної безпеки повними структурними одиницями відноситься до:

- а) організаційного забезпечення;
- б) інформаційного забезпечення;
- в) програмного забезпечення;
- г) всі відповіді вірні.

20. Методики, що забезпечують діяльність користувачів при виконанні своєї роботи за жорстких умов дотримання конфіденційності містяться в:

- а) організаційному забезпеченні;
- б) технічному забезпеченні;
- в) нормативно-методичному забезпеченні;
- г) лінгвістичному забезпеченні.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Основні принципи та критерії забезпечення економічної безпеки.
2. Види економічної безпеки.
3. Об'єкти та суб'єкти економічної безпеки.
4. Предмет державної діяльності в галузі економічної безпеки.
5. Елементи економічної безпеки держави.
6. Основні складові економічної безпеки держави.
7. Загрози економічній безпеці та її індикатори.
8. Загрози економічній безпеці держави.
9. Кількісна оцінка економічної безпеки держави.
10. Національні економічні інтереси та економічна безпека.
11. Сутність національних економічних інтересів. Структура та класифікація національних економічних інтересів.
12. Реалізація національних економічних інтересів та економічна безпека.
13. Сутність та оцінка рівня фінансової безпеки держави.
14. Проблеми бюджетної, податкової та боргової безпеки.
15. Поняття валютної безпеки. Її індикатори та загрози. Стан валютної безпеки в Україні та шляхи її підвищення.
16. Стратегія економічної безпеки.
17. Національні економічні інтереси України та їх значення при створення системи економічної безпеки держави.
18. Система забезпечення економічної безпеки країни.
19. Система економічної безпеки підприємства та її методологічні засади.
20. Політика і стратегія економічної безпеки підприємства.
21. Стратегія та механізми забезпечення економічної безпеки підприємництва.
22. Моніторинг економічної безпеки підприємництва.
23. Напрями посилення конкурентоспроможності як цільової функції економічної безпеки підприємництва.
24. Організаційно-економічні заходи, спрямовані на зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності.
25. Податкова політика держави як чинник впливу на економічну безпеку підприємництва.
26. Проблеми правового захисту комерційної таємниці в Україні.
27. Правове регулювання захисту комерційної таємниці за кордоном.
28. Поняття та ознаки комерційної таємниці.
29. Об'єкти та суб'єкти права власності на комерційну таємницю.
30. Система правового захисту комерційної таємниці підприємства, її елементи та складові.
31. Юридичне закріплення права підприємства на комерційну таємницю.

32. Визначення відомостей, що складають комерційну таємницю підприємства.
33. Допуск та доступ до комерційної таємниці.
34. Правове регулювання порядку збереження комерційної таємниці при укладанні господарських договорів, веденні ділових переговорів.
35. Перевірка ділових партнерів.
36. Відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю.
37. Економічна розвідка як фактор у конкурентній боротьбі.
38. Організація та ефективність економічної розвідки.
39. Методи шпигунства (методи збирання інформації).
40. Дані про ділових партнерів та конкурентів.
41. Технічні засоби збирання інформації.
42. Загальні положення і класифікація заходів захисту.
43. Проблеми захисту підприємницької діяльності та організація захисту в розвинутих країнах.
44. Завдання забезпечення захисту підприємництва в Україні.
45. Служба економічної безпеки підприємства.
46. Способи захисту від економічного шпигунства.
47. Комплексна система заходів захисту підприємництва.
48. Програма захисту комерційної таємниці підприємства.
49. Технічні засоби захисту бізнесу.
50. Критерії забезпечення економічної безпеки. Види економічної безпеки. Суб'єкти економічної безпеки.
51. Моніторинг економічної безпеки підприємництва
52. Завдання економічної безпеки підприємництва у системі складових національної економічної безпеки.
53. Система правового захисту комерційної таємниці підприємства, її елементи та складові.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Марченко О.С. Економічна безпека підприємств: навч. посібник. Київ : 2022. 246 с.
2. Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємств: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 256 с.
3. Економічна безпека підприємництва: підручник / А.М. Дідик та ін. Львів : Львівська політехніка, 2019. 624 с.
4. Сусіденко О.В. Фінансова безпека підприємництва: теорія, методика, практика: монографія. Київ : ЦУЛ, 2021. 128 с.
5. Ситник Г.В., Блакитна Г.В., Гуляєва Н.М. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 284 с.
6. Варналій З.С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ : Знання України, 2020. 424 с.
7. Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С.М., Гусаров В.Г., Чернов. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. Київ : 2020. 226 с.
8. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. / укл. Н.С. Іванова / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу, менеджменту та публ. адміністрування. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
9. Кавун С.В. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідації інформації: навчальний посібник / С.В. Кавун, А.А. Пилипенко, Д.О. Репко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 264 с.
10. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саенсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; за наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С. Київ : ТОВ «Фарбований лист», 2019. 480 с.
11. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.

12. Отенко І.П. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. / І.П. Отенко, Г.А. Іващенко, Д.К. Воронков. Харків : ХНЕУ, 2019. 251 с.
13. Саєнко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Київ : 2019. 30 с.
14. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»; за заг. ред. д-ра. екон. наук, проф. С.М. Фролова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2019. 333 с.
15. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 503 с.
16. Черевко О.В. Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання : обліково-аналітичне забезпечення : монографія / Черевко О.В., Мігус І.П. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2019. 198 с.
17. Фінансова безпека будівельних підприємств: монографія / Воробйов Ю.М., Воробйова О.І., Блажевич О.Г. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2020. 180 с.

